Universidade Europeia

2022

INES DE FÁTIMA
PESTANA LOPES

DETERMINANTES DO PAPEL DO MANAGER NO ÊXITO DE UM INFLUENCER

MOD-195.UEV00; 18-02-2022

Universidade Europeia

2022

INES DE FÁTIMA PESTANA LOPES

DETERMINANTES DO PAPEL DO MANAGER NO ÊXITO DE UM INFLUENCER

Dissertação apresentada à Faculdade de *Ciências Sociais e Empresariais* da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Pedro Martins de Matos da *Universidade Europeia*.

MOD-195.UEV00; 18-02-2022

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,

Muda-se o ser, muda-se a confiança,

Todo o mundo é composto de mudança,

Tomando sempre novas qualidades.

Continuamente vemos novidades…

Luís de Camões, Rimas, Coimbra, Almedina, 1994 (p. 162)

MOD-195.UEV00; 18-02-2022

agradecimentos

Esta dissertação foi um dos maiores desafios da minha vida. Ao longo de todos estes anos, tive algumas dúvidas, temendo não chegar ao fim. Mas, como tudo na vida, também, aqui, se tratou de uma questão de foco, determinação e prioridade. Sinto-me orgulhosa perante o meu dever cumprido.

Agradeço:
à minha mãe pelos valores, educação, resiliência e, sobretudo, pelas estruturas legadas, que me permitem voar sempre mais alto;
à minha segunda madrinha, Conceição Courela, peça fulcral neste meu processo, incentivando-me a nunca desistir. Obrigada do fundo do coração, estarei eternamente grata;
ao meu melhor amigo, irmão e confidente, Luís Pedro Aguiar, por estar presente em todos os momentos da minha vida;
a todas as pessoas com quem me cruzei ao longo destes anos e me permitiram ser a profissional que sou hoje.

Por último, um agradecimento muito especial ao meu Orientador Coordenador Doutor Pedro Matos, por me ter ouvido, guiado, aconselhado, ajudando-me a esbater todas as minhas dúvidas, teimosias, inquietudes... Desde o primeiro instante, esteve sempre presente, foi incansável na sua orientação, transmitindo-me, para além dos saberes científicos, tranquilidade e segurança, de modo a atingir sempre o meu melhor.

A todos, Bem Hajam!

MOD-195.UEV00; 18-02-2022

palavras-chave **Ecommerce, Redes Sociais, Influencer, Influencer Manager**

resumo

O desenvolvimento das plataformas digitais, especialmente o das redes sociais, permitiu dar voz às marcas através da ação dos *influencers*. A par da relevância crescente dos *influencers* surgem os *influencers managers*, profissionais competentes, com a capacidade de organizar e proporcionar respostas face às solicitações das marcas e dos *influencers*. As marcas, por sua vez, assumem-se como o elo de ligação com o *influencer,* garantindo o cumprimento contratualizado. No desempenho da sua atividade profissional, os *influencer managers* podem atuar como *coaches* e mentores em relação aos *influencers*. A dualidade de funções inerentes de *influencer managers* assegura o sucesso das campanhas. Optou-se por uma metodologia qualitativa interpretativa, baseada na experiência profissional da investigadora enquanto *influencer manager.* Participaram, neste estudo, três *influencer managers* com percursos profissionais diferenciados e uma das *influencers* de referência em Portugal*,* que junta com êxito a venda *online* de produtos de *lifestyle.* Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, observação participada e direta, sendo sujeitas a uma análise de conteúdo. Os resultados obtidos apontam para o papel determinante do *influencer manager* no sucesso do *influencer,* pois, se o ponto de partida são as qualidades do *influencer*, este será melhor sucedido se tiver o suporte de um *manager* com competências adequadas, que o represente junto das marcas, que invista nos seus projetos e que implemente um plano adequado à ambição da sua carreira.

Keywords Ecommerce, Social Media, Influencer, Influencer Manager

abstract

The development of digital platforms, especially social networks, allowed brands to be offered a voice through the action of influencers. Alongside the growing relevance of influencers, influencer managers emerge as competent professionals with the ability to organize and provide answers to the requests of both brands and influencers. Brands in turn act as the link with the influencer, ensuring contractual compliance. In carrying out their professional activity, influencer managers can act as coaches and mentors with influencers. This duality of roles of influencer managers ensures the success of campaigns. An interpretive qualitative methodology was chosen, in which the author, as an influencer manager herself, integrates the context she investigates. For this study three influencer managers with different professional backgrounds were asked to participate, one of which is a reference in the field in Portugal and successfully joining the online sale of lifestyle products. Data was collected through semi-structured interviews, participatory and direct observation, being subjected to content analysis. The results obtained point to the determinant role of the influencer manager in the influencer's success, because if the starting point is the influencer's qualities, influencers will be more successful if the support of a manager with adequate skills is available, who represents them with the brands, to invest in their projects and to implement a plan suited to their career ambitions.

Índice Geral

1. INTRODUÇÃO **1**

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **4**

2.1. MARKETING 4
2.1.1. Evolução do Marketing 1.0 a 5.0 ..... *4*
2.1.2. Marketing Digital *7*
2.1.3. Social Media Marketing *9*
2.1.3.1 FACEBOOK 10
2.1.3.2 INSTAGRAM 13
2.1.4. Marketing de Influência *15*
2.2. *E-BUSINESS* E *E-COMMERCE* 17
2.2.1. Entendimentos sobre E-business e E-commerce *17*
2.2.2. E-commerce *17*
2.3. AS COMPETÊNCIAS DE *INFLUENCER MANAGER* E DE *INFLUENCER* 22
2.3.1 Personal Branding *22*
2.3.2. As competências de Influencer Manager *24*
2.3.3. As competências do digital influencer *30*

3. METODOLOGIA **33**

3.1. OBJETIVOS 33
3.1.1. Objetivos Gerais (OG) *33*
3.1.2. Objetivos Específicos *33*
3.1.3. Objeto de Estudo *33*
3.2. OPÇÕES METODOLÓGICAS 34
3.3. PARTICIPANTES NO ESTUDO 37
3.4. INSTRUMENTOS DA RECOLHA DE DADOS 39
3.5. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS 40

4. RESULTADOS **42**

4.1. CATEGORIA GERAL "CONSTRUÇÃO DA CARREIRA" 43
4.2. CATEGORIA GERAL "ASPETOS FUNCIONAIS DA PROFISSÃO" 50
4.3. CATEGORIA GERAL "VALORIZAÇÃO DE CARREIRA DE *INFLUENCER MANAGER*" 55

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS **62**

5.1. CONCLUSÕES PRINCIPAIS 62
5.2. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO 63
5.3. ORIENTAÇÕES FUTURAS PARA ESTUDOS COMPLEMENTARES 63

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **64**

7. ANEXOS **76**

ANEXO 1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS AOS *INFLUENCER MANAGERS* 76
ANEXO 2 - GUIÃO DA ENTREVISTA REALIZADA À *INFLUENCER* 77

Listagem das Figuras

Figura 1 - Número de pessoas que usaram as redes sociais de 2017 a 2020 e estimativas até 2025. Fonte: Tankovska, H. (2021, Janeiro 28)..... 8

Figura 2 - Redes sociais mais populares. Fonte: Tankovska, H. (2021, Junho 29)..... 9

Figura 3 - Utilizadores de Facebook em Portugal, em Junho de 2021. Fonte: Tankovska (2021, Julho 7)..... 13

Figura 4 - Utilizadores do Instagram em Portugal, em Junho de 2021. Fonte: Tankovska (2021, Julho 8)..... 15

Figura 5 - Nível de implementação das tecnologias nas empresas portuguesas. Fonte: ACEPI - Associação Economia Digital & IDC-Analize the futur (2020)..... 21

Listagem de Tabelas

Tabela 1 - Categorias gerais e específicas presentes nos dados recolhidos através da realização das entrevistas aos influencer managers 43

1. Introdução

Após frequentar, como mestranda, a primeira edição do Curso de Mestrado em Marketing Digital da Universidade Europeia, Instituição que se assumiu como pioneira na preparação de profissionais nesta área, e concluída a parte curricular, foi feita a transição da gestão hoteleira para o mundo apaixonante do marketing digital de influência.

Num primeiro momento, havia a ideia de conciliar as duas áreas, mas rapidamente o trabalhar como *account* e, depois, como *influencer manager* se delineou e impôs. Deste modo, ao longo dos últimos oito anos, foi consolidado o estudo sobre o comportamento de figuras públicas e a sua construção enquanto personas no digital.

No início, os blogues foram determinantes e neles o conteúdo era rei, sendo a sua influência assegurada pela credibilidade que o bloguer despertava na esfera digital. Foi interessante acompanhar a evolução das plataformas digitais, assim como participar no lançamento de vários *influencers* em Portugal e, ainda, decidir criar uma própria agência. O marketing de influência é uma extensão da publicidade e, através do *storytelling*, os digital *influencers*, doravante designados por *influencers*, dão voz às marcas.

A imersão crescente neste mundo, sempre em contínua mudança, levou a aprender, a reagir e a agir à luz da máxima profissional, *just in time*, isto é, de forma imediata, quando o trabalho assim o exige e o mercado o espera. Ser reativo e instantâneo são exigências profissionais, qualidades indispensáveis neste universo volátil, incerto, complexo e ambíguo, por isso, muitas vezes gerador de insatisfação. Daí, ter-se lançado este desafio, o de procurar sustentar teoricamente o trabalho, criando-se uma base sólida para o aperfeiçoamento profissional.

Nada melhor do que a Academia, fonte inesgotável de Conhecimento, para oferecer essa base teórica, estrutura crucial para a inovação contínua da prática, especialmente aqui, nesta Instituição Inovadora. Assim, retomou-se o projeto de conclusão do mestrado através da apresentação desta dissertação, que se entende como um contributo para o desenvolvimento e credibilização da profissão de *influencer manager*.

Com a investigação que serve de base a esta dissertação, é partilhada a experiência prática que permitiu construir personas, criar e adaptar estratégias de comunicação, posicionar os *influencers* nos *targets* certos e capitalizar as suas plataformas. O mundo contemporâneo é digital, logo, grande parte da população vive já com as redes sociais (*social media*), tais como, *Facebook, Instagram, Youtube,* entre outras.

Esta realidade pessoal e social intensificou-se, pois, o advento da pandemia Covid-19 exigiu o distanciamento social forçado, proporcionando, ao mesmo tempo, uma maior disponibilidade para explorar as redes sociais. Esta conjuntura, ainda que profundamente constrangedora a nível geral, revelou-se particularmente favorável aos *influencers*, na medida em que correspondeu a um considerável incremento da sua audiência (Moreira, 2020, maio 14).

Poder-se-á quase afirmar que a pandemia veio humanizar marcas e *influencers* (Kotler et al. 2021). Ainda que numa fase inicial, entre março e abril do ano de 2020, segundo observação da investigadora a partir das redes sociais, as marcas tivessem manifestado algum receio de impor a sua presença enquanto *product placement*, imediatamente reagiram, dando-se conta de que o período que se abria constituía um cenário de mudança, ajustada às exigências (Leal, 2021).

Na verdade, conforme observado pela investigadora em inúmeras postagens colocadas nas redes sociais, a pandemia contribuiu para que os conteúdos partilhados fossem mais reais e genuínos, ou seja, que não fossem tão estrategicamente elaborados, mas, antes, assumissem um tom de comunicação mais orgânico, criando-se, assim, um contexto favorável a novas formas de negócios digitais.

Aos poucos, houve um despertar para comunicar tópicos relevantes e relacionados com o contexto social e pessoal, tais como os referentes à sustentabilidade e saúde mental (Pinho, 2021). Ganhou-se então, aqui, algum espaço para o *influencer* se reinventar, recriar, ao tentar conectar-se com os seguidores ou compradores, para melhor os conhecer, eventualmente permitido, até, pela partilha de experiências mais ou menos positivas por parte dos elementos da comunidade. Deste modo, o *influencer*, sempre atento e desperto para a mudança, pôde perceber quais seriam os conteúdos suscetíveis de captar a maior atenção dos seguidores, pelo facto de darem uma resposta mais rápida e fiel aos seus interesses e necessidades mais imediatas, tendo em conta a comunidade em que se inserem (Moreira, 2020 maio 14).

A chegada da era do 5G facilitou o incremento e o *empowerment* de novos *influencers*, que procuram ser uma mais-valia na vida de muitos seguidores. Os *influencers* tiveram, sem dúvida, um papel fundamental na expansão dos negócios à distância com especial incidência, após o início da pandemia (Kotler et al. 2021). Estes profissionais foram e continuam a ser determinantes na sustentabilidade de muitos negócios, pelo tipo de mensagens que transmitiam.

A título de exemplo, observe-se o caso da restauração em que a mensagem veiculada pelos *influencers* se centrou, sobretudo, na segurança da opção de *takeaway,* enfatizando-se a

cuidadosa higienização associada a todos os procedimentos (Leal, 2021). Do mesmo modo, tal facto observou-se, também, em relação à frequência de salas de espetáculo, pretendendo-se que a mensagem retida fosse a de que o distanciamento físico estava a ser cumprido, o que tornava seguro assistir aos espetáculos (Soares, 2021, Abril 13).

A importância dos *influencers* torna-se visível não só quando dão vida às campanhas para que são contratados, mas também quando dão força e voz a ondas de solidariedade a favor de pequenos negócios que foram mais afetados pela pandemia do Covid-19 (Rogenski, 2020, março 4). Como descreve este autor, no Brasil, digital *influencers* da Agência Brunch, realizaram uma campanha gratuita para auxiliarem pequenos produtores agrícolas a escoarem os seus stocks, após o cancelamento de uma feira agrícola de grandes dimensões.

Todos esses insights que os *influencers* recolhem da sua comunidade são transmitidos às marcas para melhor se perceber e delinear quais os procedimentos a adotar para os integrar e rentabilizar da melhor maneira nas campanhas a realizar, neste mundo de contínua mudança (Santiago & Castelo, 2020).

Esta dissertação encontra-se dividida da seguinte forma:

na introdução apresenta-se o trajeto profissional, a justificação e importância do tema;

no capítulo da revisão de literatura são expostos os conceitos chave para a compreensão da evolução do marketing e do digital, de modo a contextualizar a evolução da carreira do *influencer manager* e do digital *influencer*;

o terceiro capítulo é o da metodologia onde estão formulados os objetivos da investigação e as opções metodológicas, em termos de natureza da investigação, participantes e instrumentos de recolha de dados;

no capítulo dos resultados, são apresentados, analisados e discutidos os resultados, numa perspetiva crítica e reflexiva, de modo a suscitar nos leitores o estabelecimento de ilações que lhes possam ser úteis no seu percurso profissional;

no capítulo das considerações finais serão destacados os principais resultados e a sua importância para a construção sustentável da carreira de *influencer manager*, sendo, ainda, apresentados alguns projetos de investigação futura e aplicação na carreira profissional, que se abrem a partir da realização desta investigação.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Marketing

2.1.1. Evolução do Marketing 1.0 a 5.0

O marketing tem vindo a assumir uma função crucial nas empresas, procurando dar resposta às mudanças que se vão operando a nível das necessidades dos consumidores, da concorrência, das alterações dos contextos económicos e da inovação tecnológica.

O marketing 1.0, centrado no produto, deu lugar ao marketing 2.0 com foco no cliente e, posteriormente, ao marketing 3.0, dirigido ao ser humano, o que corresponde a um período temporal de 70 anos (Kotler et al., 2021).

Como referem os mesmos autores, a obra publicada pela primeira vez em 2009 Marketing 3.0: Do produto e do consumidor ao espírito humano, parecia constituir o ponto de chegada do marketing tradicional.

Com efeito, o marketing tradicional já tinha a função de promover um relacionamento próximo com os clientes, mas a evolução digital veio a refletir-se na obra de 2016, Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital.

Nesta versão, inspirada na coexistência de sistemas físicos e digitais, como acontece no modelo alemão da indústria 4.0, coexistem os sistemas físicos e digitais.

É um marketing híbrido entre o físico e o digital, que desenvolveu interfaces com presença física e digital em todo o percurso do cliente e que passa também pela distribuição de conteúdos nos media sociais ou *social media.*

Contudo, e segundo os autores já citados, o marketing 4.0 ainda não incluía tecnologias como a inteligência artificial, o processamento de linguagem natural, a tecnologia de sensores e a internet das coisas que, embora já existissem em 2016, ainda não eram uma realidade alargada entre as práticas dos profissionais de marketing.

Em 2019, a pandemia da Covid-19, que persiste em continuar, veio a acelerar a digitalização das empresas e impôs novos procedimentos a que os mercados e os profissionais de marketing tiveram de se adaptar.

Esta transição foi inspirada na Sociedade 5.0, Sociedade da Imaginação ou Sociedade Superinteligente, um modelo proposto pelo governo do Japão, iniciado em 2013, mas aplicável

ao resto do mundo dito desenvolvido, e que pretende constituir-se como um paradigma alternativo ao que se vive na terceira maior economia do mundo, a japonesa.

Tal conceção foi apresentada publicamente, pela primeira vez, em 2015, no 5º Plano Básico da Ciência e Tecnologia e o termo foi oficializado na CeIT9 2017, uma das maiores feiras de tecnologia do mundo, pelo Primeiro Ministro japonês Shinzo Abe e reforçado na edição de 2019 da cimeira dos G20 e tem sido objeto de discussão alargada pela OCDE (*Accept Quality Control Solution*s, 2019, junho 27).

Este plano pretende, pois, revolucionar a sociedade, colocando a tecnologia ao serviço da melhoria da qualidade de vida.

O objetivo da Sociedade 5.0 é centralizar a tecnologia no bem-estar social, promovendo a sustentabilidade ambiental, a participação de todos na construção da sociedade e a inclusão tecnológica, assegurando o acesso de todos à tecnologia.

É neste paradigma que surge o marketing 5.0 que assume três grandes desafios: o fosso geracional, a polarização da prosperidade e a desigualdade digital.

O fosso geracional corresponde a diferentes posicionamentos face à vida e, consequentemente, face ao marketing de cinco gerações que coexistem, vulgarmente balizadas pelas datas de nascimento: os *baby boomers* (1945 a 1964), e as gerações X (1965 a 1981), Y *millennials* ou nativos digitais (1981 e 1996), Z os pós-*millenial,* também conhecidos como *centenials* (1997 a 2010), e Alfa (nascidos após 2010) (Kotler et al. 2021).

O reconhecimento de cada grupo geracional é um primeiro passo no sentido de personalizar o marketing, pois subentende-se que cada grupo de pessoas, que viveu numa mesma época, na sociedade dita ocidental, apresente um conjunto de valores, atitudes e comportamentos determinantes do seu posicionamento face ao digital e às marcas.

Geralmente, os elementos da geração X começaram a contactar com a internet por motivos de trabalho, enquanto os da geração Y iniciaram esse contacto muito cedo e por motivos lúdicos, numa altura em que a internet já se tinha massificado.

A geração Z é idealista e regista a sua rotina, de forma natural, nas redes sociais, sentindo-se deleitada com o facto de as marcas apresentarem conteúdos e oferecerem experiências personalizadas.

A geração Z já é mais numerosa do que a X.

O início da geração Alfa foi assinalado com o aparecimento do primeiro *Ipad,* sendo os seus utilizadores consumidores ativos dos conteúdos digitais em dispositivos móveis, nomeadamente conteúdos das marcas.

Apesar de não possuírem ainda poder de compra, a verdade é que estes consumidores detêm um peso tão elevado na influência das compras da família que chegam, mesmo, a assumir-se, também eles, *influencers* nas redes sociais.

Assim, prevê-se que este venha a ser o próximo foco dos profissionais de marketing o que evidencia a importância crescente dos *influencers* (Santiago & Castelo, 2020) e da própria profissão de *influencer manager.*

De acordo com os mesmos autores, o marketing 1.0 surgiu nos EUA, nos anos 50, e tinha como público-alvo os *baby boomers* e seus pais; era o marketing dos 4 Ps, tendo contribuiu para o desenvolvimento de uma sociedade consumista.

O marketing 2.0 acompanha os movimentos de contracultura e desenvolveu-se entre meados dos anos 60 e meados dos anos 70, passando o objetivo do marketing a ser a fidelização do cliente.

O marketing 3.0 surge por imposição da geração Y que, com acesso à informação e perante uma crise financeira global, começa a exigir que as empresas evidenciem realizações em prol da sociedade e do ambiente, assumindo a sua responsabilidade social e ambiental.

O marketing 4.0 efetiva a transferência completa para o digital, acompanhando o movimento da geração Y e, até, a da Z no sentido de uma economia digital.

A evolução para o marketing 5.0 acompanha, por sua vez, a relevância crescente das gerações Z e Alfa que exigem que a evolução tecnológica registada no marketing 4.0 seja integrada com as vertentes social e ambiental.

Estas gerações acreditam que é possível concretizar a sociedade 5.0 vencendo o grande desafio das alterações climáticas e as empresas e marcas têm de ganhar a confiança destas gerações para obterem êxito.

O desafio da polarização da prosperidade relaciona-se com o aumento do fosso entre ricos e pobres e a diferenciação extremada dos seus empregos, ideologias, estilos de vida e mercados a que têm acesso.

A polarização da sociedade limita os mercados e mina as suas possibilidades de crescimento, pelo que o marketing tem de se tornar inclusivo e sustentável, para ser uma parte da solução em vez de agudizar o problema.

O terceiro obstáculo, o fosso digital ainda persistirá pelo menos por mais 10 anos e não basta o acesso à internet para este desaparecer.

Os profissionais de marketing têm de convencer os clientes das mais-valias da tecnologia, proporcionando experiências de acesso às marcas através de plataformas potenciadoras de relações sociais e bem-estar dos envolvidos (Kotler et al., 2021).

Ainda de acordo com os mesmos autores, o marketing 5.0 centra-se em três aplicações: é preditivo, contextual e aumentado.

Baseia-se em duas disciplinas: orientado por dados e *agile*, na medida em que recorre a equipas descentralizadas e multifuncionais para conceptualizar, delinear desenvolver e validar rapidamente os produtos e as campanhas de marketing.

2.1.2. Marketing Digital

O marketing digital desenvolveu-se configurado pelo marketing 4.0, em contextos de utilização dos media sociais, ou *social media*, meios de comunicação associados ao mundo digital, abrangendo canais *online* tais como *websites*, blogues, redes sociais e acedidos através de dispositivos eletrónicos, como computadores e *smartphones* (Faustino, 2018).

Estes meios permitem o estabelecimento de relações sociais e a partilha de conteúdos entre os utilizadores.

Entre as estratégias do marketing digital, podem referir-se o marketing dos mecanismos de busca (SEM), o marketing de conteúdo (produção de conteúdo textual, infográficos, vídeos, *banners*), o *social media* marketing (SMM), anúncio pague-por-clique (PPC), marketing de afiliados e o e-mail marketing, visando a promoção de produtos e serviços, permitindo às empresas a conquista de novos clientes com presença online (Silva, 2018), isto é, as empresas procuram estar onde os seus consumidores estão: na internet (Perdigão, 2019).

O número de pessoas que tem usado as redes sociais encontra-se em crescimento, prevendo-se uma ligeira desaceleração desse aumento nos próximos anos, conforme se apresenta na Figura 1 (Tankovska (2021, janeiro 28).

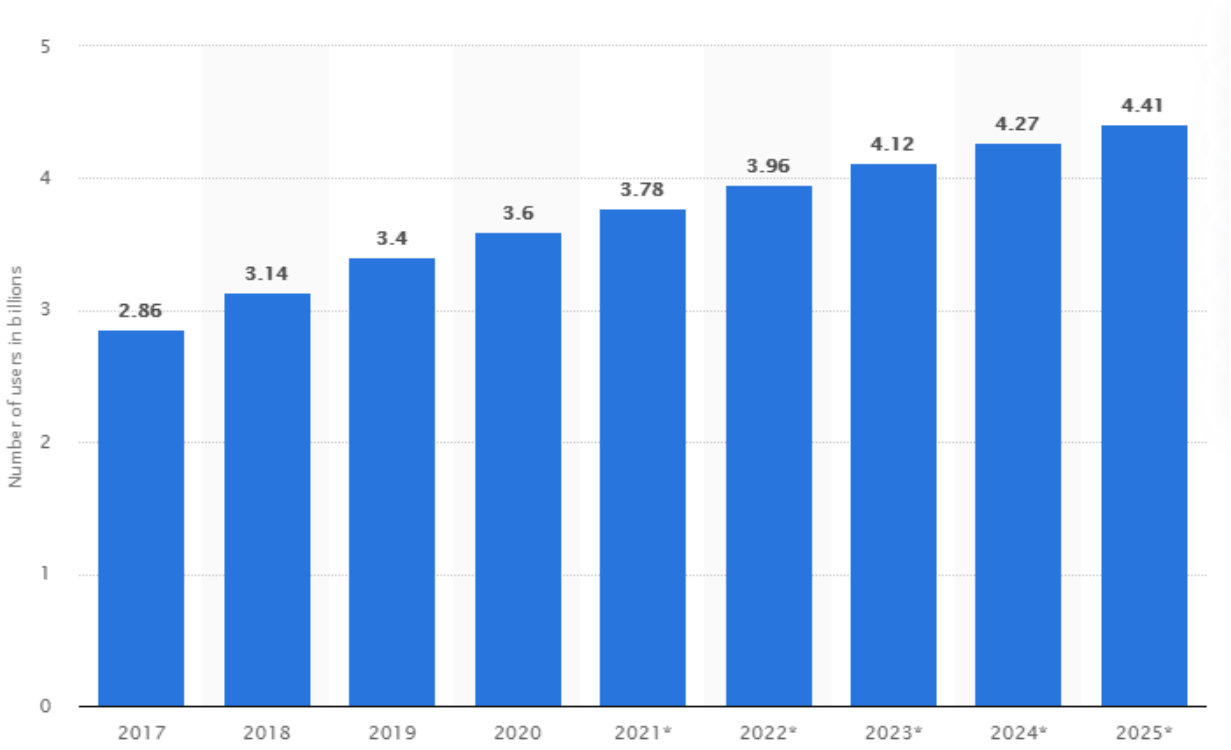

Figura 1 - Número de pessoas que usaram as redes sociais de 2017 a 2020 e estimativas até 2025. Fonte: Tankovska, H. (2021, Janeiro 28)

No que respeita às redes sociais, o *Facebook* é líder de mercado e foi a primeira rede social a ultrapassar um bilião de contas e possui mais de 2,79 bilhões de utilizadores ativos mensais; é a rede social preferida da geração X (Kotler et al. 2021).

Pertencem à mesma empresa quatro das maiores plataformas de social media, todas com mais de um bilhão de utilizadores ativos mensais cada: *Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger* e *Instagram.*

No primeiro trimestre de 2021, o *Facebook* relatou mais de 3,45 bilhões de utilizadores do produto Família principal por mês (Tankovska, 2021, junho 29), conforme se apresenta na Figura 2.

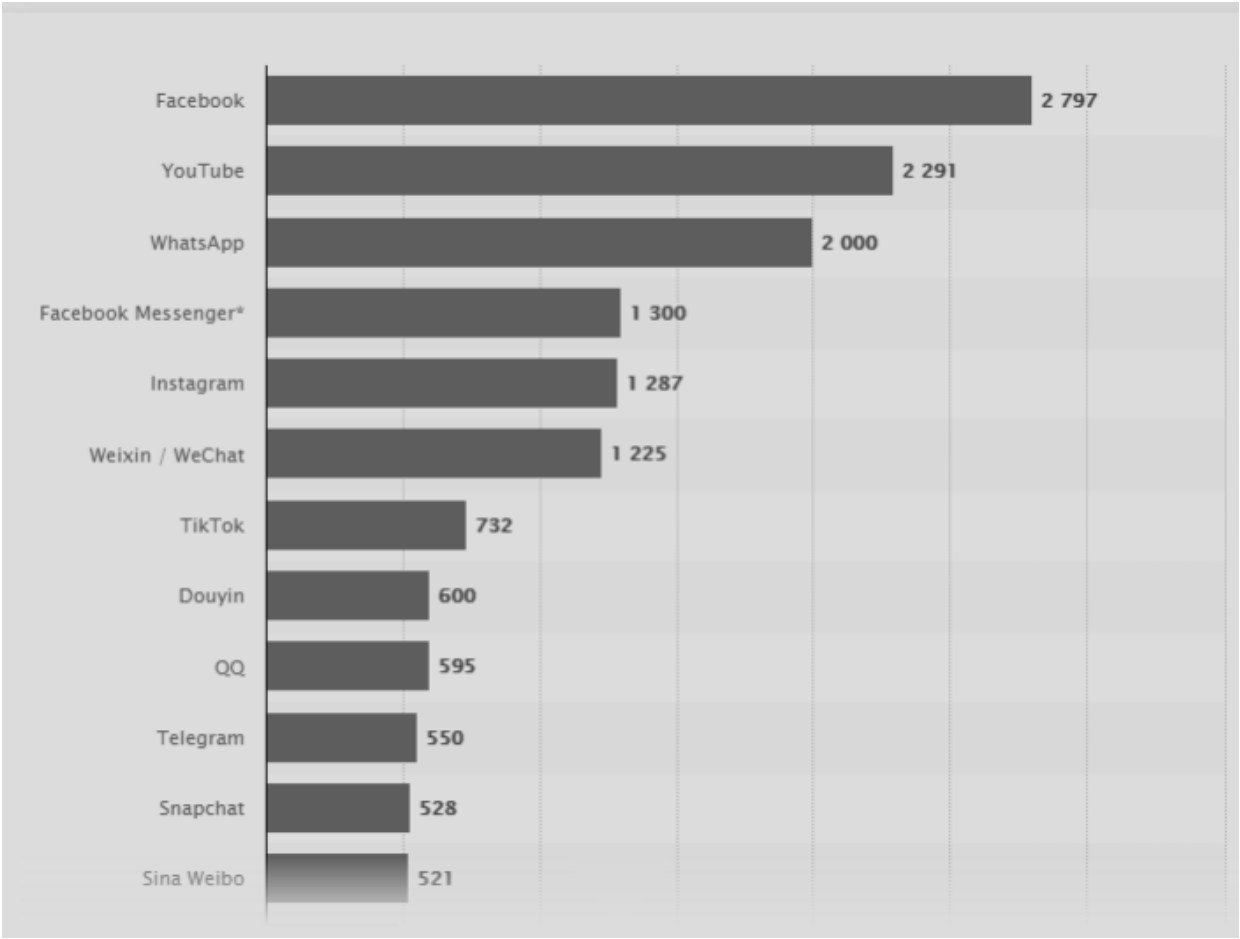

Figura 2 - Redes sociais mais populares. Fonte: Tankovska, H. (2021, Junho 29)

Como referem Kotler et al. (2017), num cenário dominado pelo marketing 4.0, os 4 P's do marketing *mix* (produto-preço-distribuição-promoção), adotados por empresas e *marketeers*, evoluíram para os 4 C's (cocriação, moeda corrente (*currency*), ativação da comunidade (*communal activation*) e conversa), enfatizando, assim, a conectividade que diferencia e identifica o marketing digital. Os 4 Cs atualizaram o *mix* de marketing e são facilmente adaptados para negócios digitais, como *e-commerces*.

Dado que o consumidor se assume como agente ativo na conversa do fluxo tradicional marca/consumidor, o *target* principal deste novo marketing desloca-se dos consumidores individuais para as comunidades digitais, a que as marcas podem aceder através dos *influencers*.

2.1.3. Social Media Marketing

A expressão *social media* surgiu em consequência da Web 2.0 e pode ser definida como um "grupo de aplicações na internet que se baseiam nos pilares ideológicos e tecnológicos da *Web*

2.0, e que permitem a criação e troca de *user generated content*" (Kaplan & Haenlein, 2010, p.61).

A facilidade de acesso e difusão, atingindo elevado número de indivíduos são duas das principais características dos *social media* que democratizaram o acesso à informação e permitiram que os indivíduos passassem de consumidores a produtores de conteúdo (Erlandsson et al., 2016).

As redes sociais possibilitam, aos seus utilizadores, a criação e uso de um perfil personalizado, contendo informações pessoais, fotos ou vídeos, para comunicarem e se conectarem com outros utilizadores, marcas, empresas e figuras públicas, mediante comentários, partilhas, gostos ou *likes*, nas fotos e publicações (Phua et al., 2016).

As redes sociais são um grupo distinto dos *social media,* definindo-se como um conjunto de *websites* que permitem a conexão dos seus utilizadores e o convite de amigos para a sua rede, através de perfis pessoais, onde conseguem partilhar informações como mensagens de texto, fotografias, vídeos, áudio e links (Kaplan & Haenlein, 2010).

As redes sociais incluem muitos *websites* que hospedam comunidades de utilizadores, facilitando a comunicação pública e privada entre eles.

Nas redes sociais é possível partilhar experiências e opiniões, através de publicações, mensagens e/ou atualizações de estados, formar grupos de amigos e seguidores (Kaplan & Haenlein, 2010).

As redes sociais, canais diretos e interativos, mostram-se, inquestionavelmente, fulcrais para as empresas, pois são as portas abertas à comunicação, o que lhes proporcionará um retorno a curto prazo e permitirá a criação e o desenvolvimento de uma relação mais próxima com o *target.*

Os conteúdos criados neste meio de comunicação originam um rápido *feedback* dos utilizadores das redes sociais (Costa & Alturas, 2018), permitindo alcançar uma audiência global com recursos ilimitados.

2.1.3.1 Facebook

O objetivo original do fundador da rede social, que viria a designar-se por *Facebook*, Mark Zuckerberg, foi o de criar condições para que os estudantes de Harvard pudessem dispor de uma rede social acessível a todos (McFadden, 2020).

Em 2004, Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz e Eduardo Saverin formaram uma empresa e registaram o *The Facebook*, rede social direcionada, pois, para os estudantes de Harvard.

Segundo o jornal independente *The Age*, citado por Lancellotti (2021), em junho do mesmo ano, a empresa recebeu o primeiro investimento externo de US $500 000, do empresário Peter Thiel, que ficou com 7% da empresa.

No ano seguinte, o nome da rede foi simplificado para "*Facebook*", tendo-se expandido para outras universidades dos Estados Unidos e de outros países, incluindo *Cambridge* e *Oxford*. Ainda segundo o mesmo autor, no mesmo ano, a empresa de capital de risco *Accel Partners* investiu US $13 milhões no *Facebook* e o domínio "*facebook.com"* foi comprado.

Em Dezembro de 2004, o *Facebook* atingiu 1 milhão de utilizadores. Em outubro de 2005, passou a adicionar fotos e internacionalizou-se, chegando, em dezembro do mesmo ano, a mais de 6 milhões de utilizadores.

No mês de abril de 2006, a sua utilização tornou-se acessível através dos telemóveis. A partir de setembro do mesmo ano, o *Facebook* deixou de se dirigir apenas a estudantes e passou a permitir o registo de qualquer utilizador que, para além de um endereço de correio eletrónico válido, tivesse a idade mínima autorizada. Ainda em 2006, em dezembro, atingiu 12 milhões de seguidores e um ano depois 58 milhões. Em julho de 2008, ficou disponível para *iPhone.*

Em fevereiro de 2009, foi introduzido o botão de "*like*" e, em Julho de 2010, existiam mais de 500 milhões de utilizadores ativos. Os grupos surgiram em outubro de 2010 e, em julho de 2011, as videochamadas fizeram também a sua aparição.

Em abril de 2012, foi anunciada a aquisição do Instagram e, em maio, a empresa alcançava um valor de mercado de US $102.4 biliões, evidenciando em outubro 1 bilião de utilizadores.

No mês de fevereiro de 2013, é anunciada a aquisição da Atlas e, em junho, é adquirido o *Instagram* e lançada a capacidade de partilha de vídeos.

Um ano depois, fevereiro de 2014, anuncia-se a aquisição do *WhatsApp,* em março a do *Oculus,* em abril é disponibilizado o serviço *Facebook's Business Manager* e, em novembro, é dado a conhecer o *Groups App*.

Em abril de 2015, mais de 40 milhões de pequenos negócios estão no *Facebook*.

Em outubro de 2016, surge o *Facebook Marketplace*, permitindo, aos utilizadores, a compra e a vende de produtos.

Em março de 2018, o *Facebook* é processado pelos acionistas, após queda das ações e, em dezembro, proclama o lançamento de uma "*stablecoin*".

Em 2019, no mês de junho, o *Facebook* lança a sua carteira digital de notícias e moeda chamada Calibra, em setembro adquire a *CTRL-labs* por US $1 bilião e, em dezembro, anuncia mais medidas de segurança.

Em 2020, no mês de maio, adquire a GYPHY por centenas de milhões de dólares, em junho, apresenta tecnologia para transformar as imagens 2D em 3D e anuncia a "*Dark mode*" para dispositivos móveis.

Presentemente, o *Facebook* é a maior rede social do mundo, com mais de 2 biliões de utilizadores ativos. Na plataforma, os usuários podem criar um perfil ou uma *fan page*, interagindo entre si através de "*likes*", mensagens e compartilhamentos de imagens e textos.

Como refere Banha (2019), o *Facebook* é muito adequado para as marcas que podem carregar o seu logotipo e um *banner* à sua escolha para a fotografia de perfil e imagem de capa respetivamente.

É ainda possível carregar e organizar em álbuns imagens e vídeos, bem como criar eventos de calendário, grupos e um URL personalizado, com o nome da sua comunidade ou negócio.

Relativamente às atualizações de estado, os conteúdos que se podem publicar são diversificados, passando por imagens, vídeos, textos e *links.*

Como refere a mesma autora "O segredo está em partilhar conteúdo relevante, que interesse aos fãs, que os faça sentirem-se envolvidos e [partes integrantes] de uma comunidade, com uma relação forte com as suas marcas favoritas" (p. 33).

Segundo Tankovska (2021, julho 7), existiam aproximadamente 7,89 milhões de utilizadores do Facebook em Portugal, em junho do corrente ano, sendo a faixa etária dos 25 aos 34 anos a que apresenta maior representatividade, com 22,6%.

Ainda de acordo com a mesma fonte, 47,2% dos utilizadores são homens e 52,8% são mulheres.

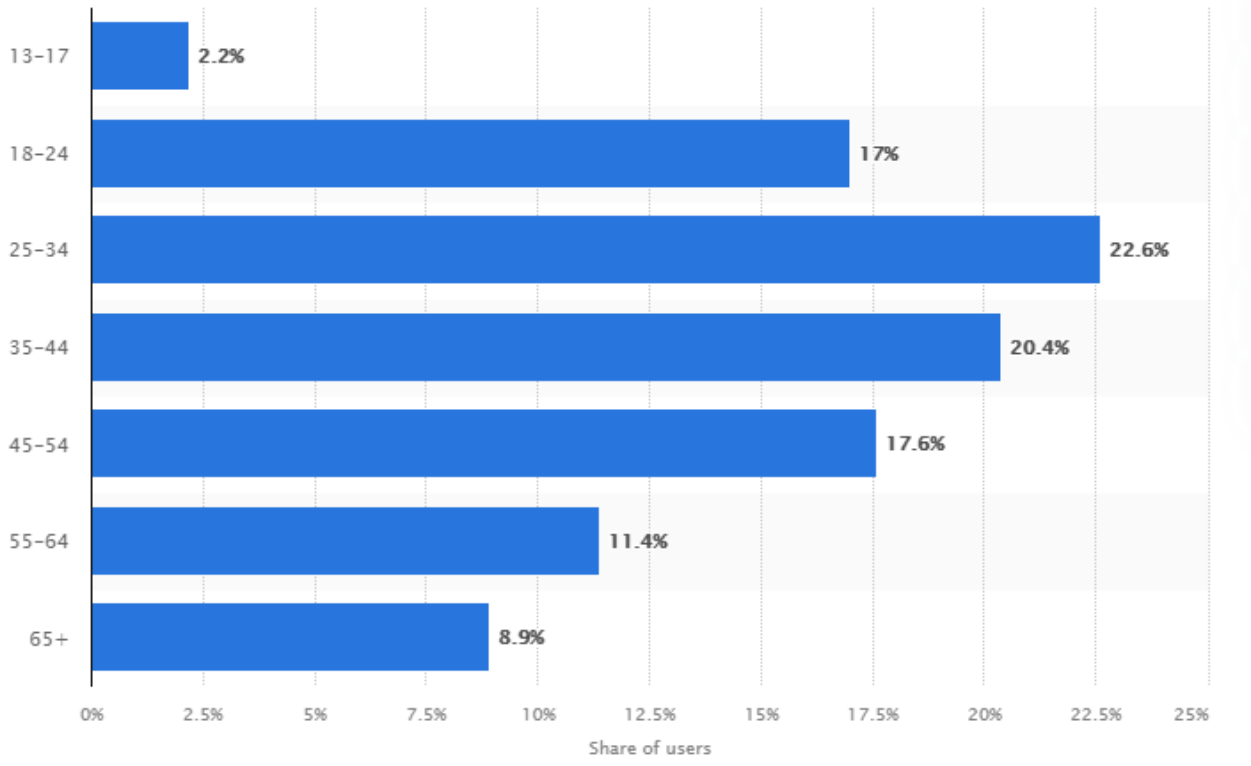

Figura 3 - Utilizadores de *Facebook* em Portugal, em Junho de 2021. Fonte: Tankovska (2021, Julho 7)

2.1.3.2 Instagram

O *Instagram*, a segunda maior rede social, foi fundado pelo CEO Kevin Systrom e pelo CTO (*Chief Technology Office*) Mike Krieger e lançado em 6 de outubro de 2010. Nesse mesmo dia, tornou-se a principal aplicação gratuita de partilha de fotos de formato quadrado, tipo Polaroide. O momento do lançamento do aplicativo foi excelente, pois o *IPhone* 4 tinha sido lançado em junho de 2010 e contava com uma câmara bastante melhor do que o anterior. Em meados de dezembro do mesmo ano, o número de utilizadores tinha atingido 1 milhão (Kinast, 2020).

Em abril de 2012, o *Instagram* foi lançado para *smartphones Android* e contava já com mais de 100 milhões de utilizadores. Esta popularidade despertou o interesse da empresa *Facebook* que, segundo a mesma fonte, adquiriu a empresa Instagram, em abril de 2012, por cerca de 1 bilião de dólares, em dinheiro e ações, o que viria a ser um dos seus melhores negócios de sempre.

Em junho de 2016, o *Instagram* já tinha ultrapassado os 500 milhões de utilizadores, registando mais de 4,2 biliões de "*likes*" por dia. Após uma tentativa falhada de adquirir a empresa *Snapchat*, o *Instagram* passou a integrar uma ferramenta que permite compartilhar fotos ou vídeos que "desaparecerão" ao fim de 24 horas. O *Instagram* tornou-se já uma rede social

popular para famosos, *bloggers* e marcas, transformando todo aquele que tem muitos seguidores num digital *influencer.* É, pois, possível ganhar bastante dinheiro em publicidade através desta plataforma, recorrendo, por exemplo, a *posts* pagos (em que as marcas pagam aos influenciadores para que estes mostrem os seus produtos numa publicação de *Instagram*).

Atualmente, o *Instagram* está disponível para todo o tipo de equipamentos e plataformas e pode ser acedido gratuitamente através da sua aplicação móvel (disponível nas lojas *online* das marcas) ou do *website* (*www.instagram.com).*

Além dos famosos filtros originais inspirados na máquina fotográfica *Polaroid*, de acordo com Aguiar (2018), os seus principais recursos são:

- edição de imagem, não só com aplicação de filtros às fotos, mas também dimensionamento, inserção de efeitos de luz, contraste e cor e, ainda, a localização onde foi obtida a foto. As fotos podem apresentar qualquer tamanho, podendo ser partilhadas no *Instagram* tal como noutras redes sociais, tais como: o *Facebook*, o *Twitter*, o *Tumblr* ou o *Google* +, entre outras.

- publicação de "gostos" ou "*likes*", elementos avaliativos da popularidade e da interação alcançada com as postagens;

- publicação de comentários, que permitem, do mesmo modo, marcar amigos para que estes visionem o conteúdo em causa;

- "seguindo" que torna possível acompanhar amigos ou outras pessoas, assim como visualizar as fotos que receberam *likes*, as pessoas seguidas e os comentários efetuados;

- "explorar" que permite aceder a uma galeria de fotos selecionadas, tendo em conta as preferências que o utilizador manifestou na rede;

- um recurso que o utilizador pode ou não selecionar é a marcação em fotos, a qual gera, no seu próprio perfil, uma galeria de fotos postadas por outras pessoas onde o utilizador esteja presente; o utilizador tem a opção de ocultar as fotos que não lhe interessem, no seu perfil;

- serviço de mensagens diretas, uma espécie de *chat*;

- Instagram *Stories*, o recurso mais recente, muito semelhante ao *Snapchat,* possibilita a partilha em tempo real de imagens e vídeos que desaparecem após 24 horas, a inclusão de *emojs*, desenhos e textos; a privacidade das histórias é decidida pelo utilizador, o qual pode aceder à identidade de quem visualizou a sua publicação.

Este recurso facilita a interação entre empresas e os seus clientes, no interior da própria rede social, permitindo estabelecer relações intimistas e partilhar o que acontece, em tempo real, para que os clientes se sintam parte do negócio.

Na figura 4, apresenta-se a utilização do Instagram em Portugal Tankovska (2021, Julho 8). Segundo a mesma fonte, existiam 4, 716 milhões de utilizadores do *Instagram* em Portugal e a faixa etária com maior representatividade é a dos 25 aos 34 anos com 28,4%. Ainda de acordo com a mesma fonte, 47,2% dos utilizadores são homens e 52,8% são mulheres.

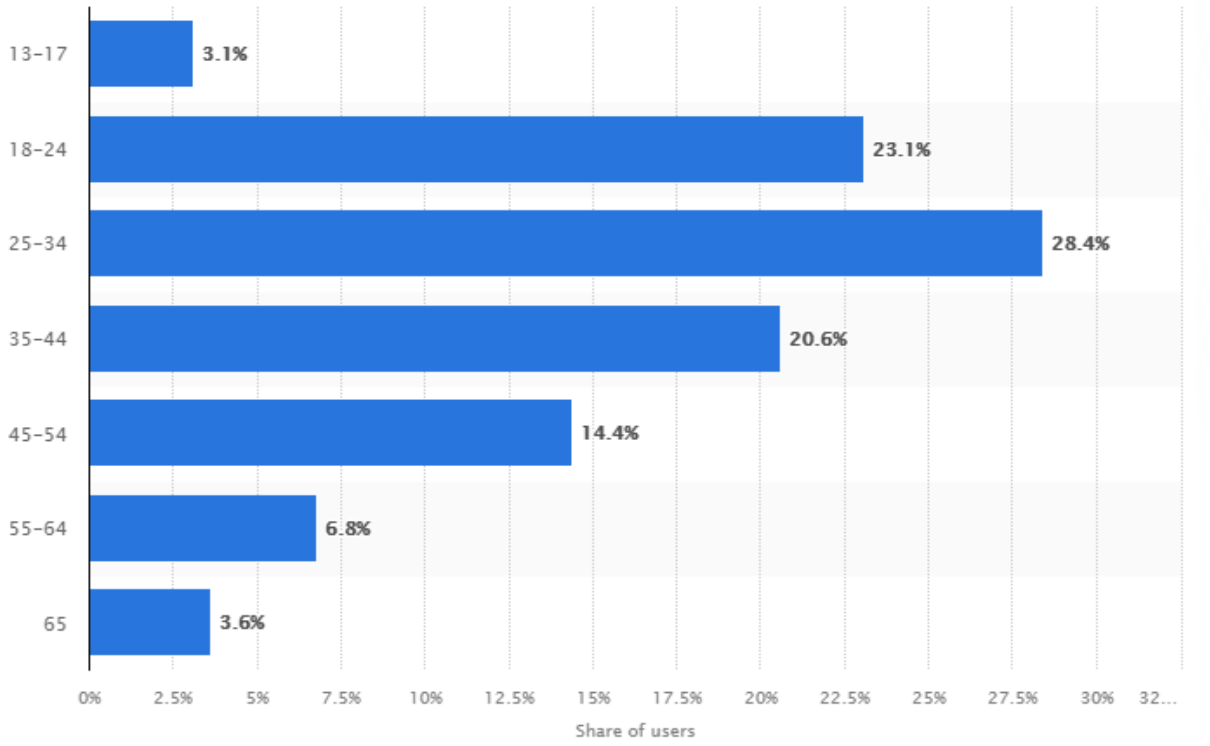

Figura 4 - Utilizadores do *Instagram* em Portugal, em Junho de 2021. Fonte: Tankovska (2021, Julho 8)

2.1.4. Marketing de Influência

O marketing de influência é uma área do marketing digital, em que influenciadores com perfis diversificados e de nicho, trabalham diretamente com marcas cujos produtos e serviços promovem (Faustino, 2018).

Como refere Perdigão (2019), o marketing de influência tem estado presente, desde sempre, nas sociedades, na medida em que os indivíduos sempre foram influenciados por figuras

relevantes capazes de direcionar e afetar as suas opiniões e decisões, tendo-se, contudo, expandido mais vertiginosamente com o advento das redes sociais.

Sánchez-Jiménez reiteram que estas vieram a acelerar a criação e partilha de conteúdos entre as entidades e os utilizadores das redes sociais (Sánchez-Jiménez et al., 2018).

Num contexto de liberdade e facilidade, possibilitado pela internet, o conteúdo criado tornou-se uma das principais ferramentas utilizadas pela marca no marketing digital (Silva & Tessarolo, 2016).

Assim surgiram indivíduos com competências que lhes permitem agir e influenciar através da sua presença e ação no mundo digital: os influenciadores digitais, indivíduos que se destacam, nas redes sociais, pela criação de conteúdos exclusivos, capazes de suscitar a formação de opiniões e a mudança de atitudes e comportamentos num grande número de seguidores.

Este tipo de influenciador pode ser um ator, um músico, um desportista, um *blogger*, um modelo ou um especialista na área.

Em alguns casos, os influenciadores digitais não assumem uma função social relevante nem detêm nenhuma especialidade, mas, mesmo assim, evidenciam uma grande capacidade de influenciar seguidores, usando esses dados a seu favor e das marcas.

Quem segue este tipo de influenciador, por norma, vê-o como *opinion maker* e valoriza as suas opiniões, críticas e sugestões.

O marketing de influência pode ser praticado mediante remuneração (*paid media*) ou conquistada (*earned media*).

Com base na sua experiência de oito anos, a autora explicita que é habitual os influenciadores iniciarem a sua colaboração com as marcas através de contrapartidas não financeiras, por exemplo, visibilidade, prestígio, participação em eventos e rentabilização da *networking*.

Neste caso, segundo a mesma, a marca realiza um trabalho de relações públicas com o *influencer*.

No caso da opção por *paid media* tem de se construir um alinhamento do posicionamento entre o *influencer* e a marca, pois o conteúdo da mensagem tem de ser adaptado ao *target* do *influencer,* seguindo-se uma lógica de trabalho própria da publicidade.

2.2. *E-business* e *E-commerce*

2.2.1. Entendimentos sobre *E-business* e *E-commerce*

De acordo com a ISO/IEC 15944-7:2009 da *International Organization for Standardization*, e-business é uma "*business transaction, involving the making of commitments, in a defined collaboration space, among persons using their IT systems, according to Open-edi standards" (International Standart Organization, 2015).*

O *e-commerce*, comércio eletrónico ou comércio na internet, é um subproduto do *e-business*, pois, enquanto o *e-business* se refere ao processo de negociação que uma empresa realiza pela internet, o *e-commerce* restringe-se às transações comerciais de bens e serviços *online*. Assim, o *e-commerce* é um exemplo de *e-business*, mas nem todo o *e-business* é um *e-commerce*, uma vez que não se limita apenas às vendas por meio da rede *online* (Sousa, 2018).

Para Zande (2020, Janeiro 19), o *e-commerce*, abrange, não só a compra e venda de bens e serviços através da *internet*, mas também a transferência de dinheiro e dados necessários para efetivar as vendas, sendo as transações realizadas via dispositivos eletrónicos, como os *smartphones* ou os computadores. Atendendo ao objeto de estudo desta dissertação, o foco de análise restringe-se ao *e-commerce*, que pode assumir vários modelos (Zenda, 2020, janeiro 19).

2.2.2. *E-commerce*

A opção B2C (*Business to Consumer*) é a mais usada pelas empresas e negócios que desejam disponibilizar *online* a sua oferta em formato tradicional, utilizando essencialmente o mesmo *stock* para a loja física e para as vendas *online*, como acontece com as marcas *Continente, Bazar Desportivo e Worten*. Neste setor, surgiram também lojas *online* sem presença física, como a *Farfetch* e a *Prozis* (Sousa, 2018).

É o modelo mais popular (Zenda, 2020, janeiro 19) e ocorre quando um consumidor, usualmente, corresponde à compra de bens ou serviços a um retalhista *online*. O modelo B2B (*Business to Business)* efetua-se entre duas empresas ou com fim de revenda e, geralmente, envolve produtos como matérias-primas, *software* ou produtos que são combinados. A modalidade C2C (*Consumer to Consumer*) envolve transações entre dois ou mais consumidores, através de um *marketplace,* como o *OLX* e *CustoJusto,* as redes sociais, como

o *Facebook* e através de plataformas de compra generalistas como *e-Bay, Etsy, Fivver* ou especializadas como o *Stand Virtual.*

No modelo C2B (*Consumer to Business*), os consumidores criam valor e as empresas consomem esse valor, nomeadamente quando um consumidor escreve críticas e dá sugestões para o desenvolvimento de novos produtos, gerando, assim, mais valor para o negócio.

Uma outra forma de concretizar o modelo C2B consiste no facto de as empresas pagarem aos consumidores pelos produtos e serviços que estes oferecem; pode concretizar-se quando, num blog ou fóruns de *internet*, o respetivo autor oferece um *link* de volta para um negócio *online*, facilitando, assim, a compra de um produto (como um livro na *Amazon*), promoção de *soft skills* em *sites* de oportunidade de emprego e trabalho remoto e promoção de serviços para empresas (Sousa, 2018). Os consumidores envolvidos nesta opção podem ser digital *influencers*, fotógrafos, consultores e escritores *freelancers* (Zenda, 2020).

A opção D2C (*Direct to Consumer*) é a mais recente e concretiza-se quando uma marca vende diretamente ao consumidor, sem recorrer a retalhista, distribuidor ou grossista, como acontece nas vendas por meio de plataformas como *Instagram, Pinterest, Facebook, Snapchat*, entre outras (Zenda, 2020, janeiro 19).

O *e-commerce* tem conquistado um protagonismo crescente a nível mundial (*Worlday from Fis,* 2020) e, segundo Kim e Chun (2018), as empresas podem assumir uma (i) estratégia concentrada *offline* (ou estratégia passiva de canal na *internet*), (ii) loja física e venda *online* (estratégia híbrida) e (iii) estratégia concentrada *online* (apenas vendas *online*).

Neste âmbito, têm surgido negócios gigantescos à escala mundial, como a *Alibaba, Amazon, Walmart, e-Bay* e *Wayfair* (Sousa, 2018; Zenda, 2020, Janeiro 19) e em Portugal, a *Farfetch* cresce todos os anos a nível de faturação e de processos de negócio (Sousa, 2018).

No *e-commerce* destaca-se a conveniência, uma vez que o processo de compra é rápido, acessível 24 horas por dia, com entregas rápidas e devoluções simples. Esta conveniência surge intimamente aliada à personalização da experiência de compra, pois as plataformas de e-commerce permitem a criação de perfis de usuário sofisticados que, por um lado, possibilitam às empresas personalizar os produtos oferecidos e, por outro, sugerem-lhes outros que pareçam adequar-se ao cliente.

O facto de este se sentir, assim, compreendido incrementa a possibilidade da sua fidelização à marca. O *e-commerce* facilita ainda o acesso a mercados globais, pois, para além das empresas

não estarem limitadas por barreiras geográficas, são minimizadas as despesas associadas ao negócio, posto que os custos iniciais e operacionais são mínimos (Sousa, 2018).

A diversificação dos bens e serviços disponíveis no comércio eletrónico têm aumentado, designadamente a nível de plataformas dinamizadas por digital *influencers,* passando atualmente por info produtos, *workshops* e consultoria *online*, cursos *online, E-books*, consumo de vídeo, serviços de aluguer, personalização de produtos, acompanhamento personalizado da pesquisa do cliente e gestão de *Leads* (para quem está ligado ao marketing).

A venda *online* é vista como uma aposta estratégica de alargamento de mercado para empresas já estabelecidas e uma oportunidade de negócio para pequenas empresas (devido aos custos reduzidos em comparação com lojas físicas).

O *e-commerce* apresenta-se, claramente, como uma oportunidade para fazer crescer o negócio dos retalhistas tradicionais, mas também como uma opção acessível para as *startups* que iniciam uma atividade de retalho.

Ainda segundo o mesmo autor, um conceito que recentemente se associou ao *e-commerce* é o *dropshipping,* que permite ao revendedor a venda dos seus produtos num *site,* delegando a outra entidade - fabricante, distribuidor ou até mesmo um retalhista - a gestão de *stock* e da expedição até ao cliente final.

2.2.2.1 *E-commerce* em Portugal

Segundo o estudo "Economia Digital em Portugal" (ACEPI - Associação Economia Digital & IDC- *Analize the futu*r [ACEPI/ IDC], 2020), a penetração da *internet* em Portugal atinge valores próximos da média europeia, em resultado de uma tendência crescente que se tem verificado nos últimos anos, com 75% em 2019, esperando-se que tenha atingido os 81% da população em 2020. Em 2019, o comércio eletrónico B2C + B2B atingiu 96 000 milhões de euros, estimando-se que tenha chegado aos 110 600 milhões de euros em 2020.

De acordo com a mesma fonte, a pandemia da COVID-19 contribuiu decisivamente para a aceleração do *e-commerce* em Portugal, esperando-se que a frequência com que os utilizadores da *internet* fazem compras *online* passe de 51%, em 2019 para 57% em 2020.

A intensidade das compras tem vindo a crescer, com 73% dos compradores *online* a fazer em média mais do que três a cinco vezes compras por mês.

A pandemia é também responsável pelo aumento do valor despendido em compras *online*, pois cerca de 60% dos compradores *online* afirmam ter aumentado o valor das suas compras. Atualmente, compra-se mais em lojas *online* portuguesas e menos em sites estrangeiros, provavelmente, em resultado da existência de mais lojas *online* portuguesas.

Durante o ano de 2019, as categorias de compras mais relevantes foram refeições entregues ao domicílio e equipamentos para utilizar em casa, informáticos e eletrodomésticos; nos serviços digitais destacou-se a categoria filmes e séries.

Para a sustentabilidade das lojas *online*, é fundamental garantir ao consumidor uma experiência de compra positivamente marcante.

Tal realidade passa pela apresentação clara de conteúdos e transparência da informação, existência de um carrinho de compras flexível e intuitivo, eficácia das modalidades de pagamento (o pagamento por referência multibanco continua a ser o método preferido dos portugueses, mas verifica-se já o crescimento do *MBWay* e de outras "*wallets*" eletrónicas) e dos métodos de entrega (em períodos, horários definidos e com entregas no mesmo dia ou no dia seguinte) (Ashton, 2020, Dezembro 7).

O Estudo da ACEPI/IDC estima que o valor do comércio eletrónico B2C (compras realizadas por consumidores portugueses) tenha ultrapassado os 6 mil milhões de euros em 2019 correspondendo a 2,9% do valor do PIB; para 2020, a mesma fonte prevê que o valor do B2C atinja quase os 8 mil milhões de euros.

Com o mercado cada vez mais maduro, tem-se vindo a verificar um crescendo de promoções e de campanhas, o que é valorizado positivamente pelos compradores *online*.

Segundo AECPI/IDC, 2020, em 27% das empresas portuguesas, as iniciativas de transformação digital têm uma estratégia/liderança bem definida, em 48% das empresas essas iniciativas são isoladas e geridas por vários departamentos e nas restantes 25% assume-se que não existe esse tipo de iniciativas.

Quanto ao nível de implementação das tecnologias nas empresas portuguesas, a *social media* surge como a mais relevante, o que aponta para a existência de um campo de ação para os influenciadores digitais.

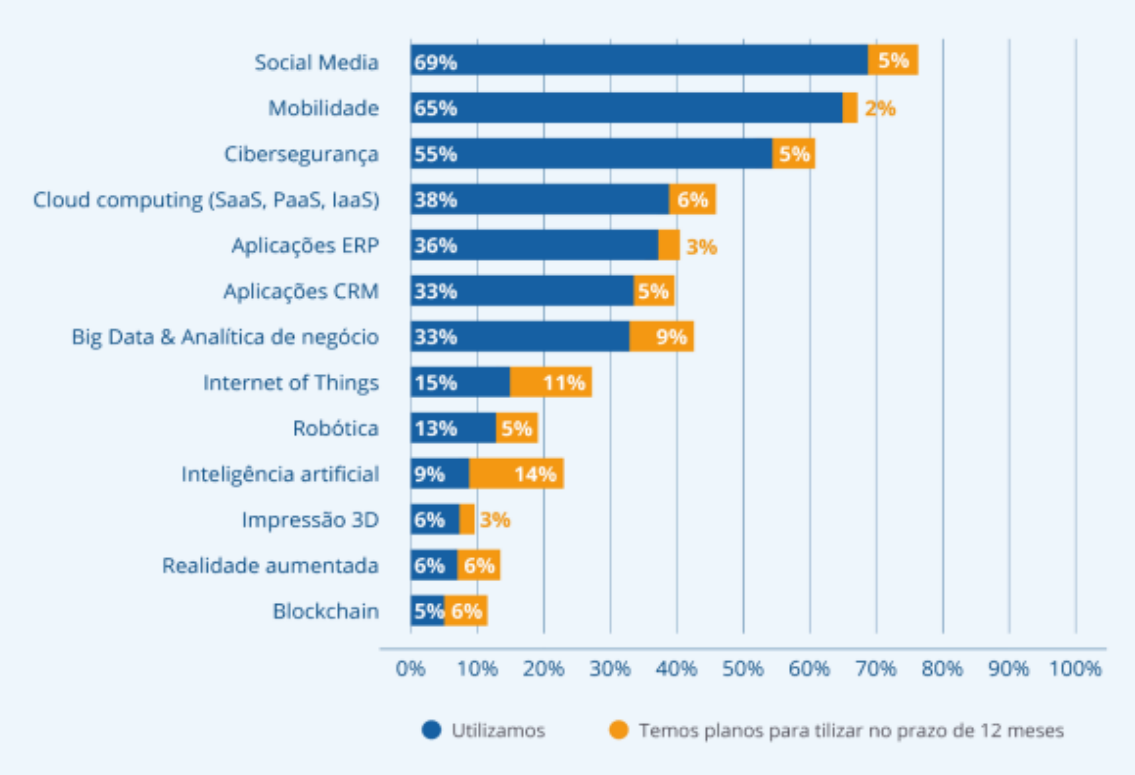

Figura 5 - Nível de implementação das tecnologias nas empresas portuguesas. Fonte: ACEPI - Associação Economia Digital & IDC-*Analize the futur* (2020)

A transição digital, imparável nas empresas a nível mundial, seguiu-se à revolução industrial 4.0 iniciada em 2010 e caracteriza-se pela presença de sistemas *ciber*-físicos, *smart industry*, *internet* das coisas, *Big Data* e hiperconectividade (Hitpass, & Astudillo, 2019), estando, do mesmo modo, presente nas empresas portuguesas, conforme patente no gráfico da Figura 1.

Esta mudança ao nível da indústria associada à presença crescente de dispositivos móveis, massificação da inteligência e mudanças nas gerações de consumidores, tem continuidade no *e-commerce* que mudou radicalmente, dando origem ao denominado *e-commerce* 4.0.

O *e-commerce* 4.0 é, pois, resultado da massificação do acesso à *internet* e da explosão das redes sociais, numa combinação do social, *mobile* e *e-commerce*, caracterizada por dispositivos móveis ativados por voz e pela introdução da inteligência artificial, que contribui para a previsão do comportamento do consumidor (Hitpass, & Astudillo, 2019).

Segundo estes autores, se esta revolução industrial implicar a digitalização de todos os processos de logística, compras e vendas, o *e-commerce* será responsável por mais de 90% das transações comerciais globais, pelo que os processos de *e-business* e *e-commerce* terão de ser geridos de forma integrada incluindo toda a rede de participantes nos negócios.

2.3. As competências de *influencer manager* e de *influencer*

2.3.1 *Personal Branding*

A marca pessoal é a "pegada que deixamos para os outros" e o *branding pessoal* ou *personal branding* é o processo de criação da nossa marca (Paredes, 2020; Reis, 2015).

Para a construção do *personal branding* assume especial relevo a identidade, nos níveis auto, pessoal e social, podendo questionar-se se a identidade da marca pessoal coincide com a identidade da pessoa ou se é uma construção independente, isto é, se se trata de uma "marca orgânica" ou "marca inventada" (Reis, 2015), uma vez que facilita a inserção e sucesso da pessoa no mercado de trabalho.

As denominadas marcas orgânicas são mais poderosas, "uma vez que são suportadas por histórias, com um sentido de autenticidade com o qual o consumidor se pode ligar " (Reis, 2015, p. 32).

Da mesma forma que a identidade da marca deve estar associada à da pessoa, a reputação da marca pessoal não se pode também separar da sua imagem, que engloba a autoimagem e a imagem construída pelos outros, relacionando-se e influenciando-se mutuamente. A imagem pessoal reflete os atributos-chave e diferenciadores do indivíduo, aqueles que o tornam único aos olhos do seu *target.*

A produção de uma imagem forte assenta em quatro requisitos: intercâmbio, continuidade, consistência e individualidade (Reis, 2015).

O intercâmbio tem lugar entre o gestor da marca e o meio exterior e visa dar resposta às expetativas da audiência. A continuidade deve estar presente nos atributos centrais da marca, admitindo-se, todavia, a existência de alguma descontinuidade em atributos secundários.

A individualidade permite o posicionamento da marca correspondente ao atributo ou conjunto de atributos que os consumidores percecionam como característico(s) da marca em questão. É o posicionamento que permite distinguir uma marca pessoal das demais, determinando o seu capital (Reis, 2015).

Uma marca pessoal é tanto mais forte quanto mais a identidade da marca refletir a identidade da pessoa.

Por isso, esta deve dar a conhecer os seus valores, ou seja, os princípios básicos que norteiam a sua vida pessoal e profissional; definir a sua missão, que consiste numa declaração clara e

objetiva do propósito pessoal e do que se propõe fazer e estabelecer a sua visão, como sendo a situação a que pretende chegar (Lira, 2018).

Ainda de acordo com a mesma autora, no desenvolvimento do *branding pessoal* faz sentido a realização de uma análise *SWOT* pessoal que permitirá identificar os pontos fortes, os aspetos positivos sobre personalidade, competências, qualidades, experiências e *expertise*; os pontos fracos, aspetos menos favoráveis da personalidade - medos, inseguranças, défice de conhecimentos, recursos e competências; as oportunidades, enquanto tendências no mercado, novas tecnologias, possibilidades de crescimento, feiras e eventos na sua área, novas parcerias; ameaças, tendências que podem prejudicar o seu negócio ou novas tecnologias e problemas pessoais.

O posicionamento da marca corresponde ao lugar que ela ocupa na mente dos consumidores e depende da perceção que estes têm quanto aos aspetos que a diferenciam das restantes, atendendo a um atributo ou a um conjunto de atributos específicos, entre eles, destaque-se o facto de ser apresentada por alguém que seguem e que é um *influencer* (Ibáñez-Sánchez et al., 2021).

Esta dimensão assume uma importância crescente, uma vez que é cada vez maior o número de pessoas que competem pelo reconhecimento da sua marca, designadamente no mundo digital (Reis, 2015).

Conforme refe o autor anteriormente citado, o capital de uma marca pessoal decorre do seu posicionamento e explicita-se através da comparação entre a sua e a marca dos seus competidores, sendo o sucesso desta comparação tanto maior quanto for capaz de suscitar perceções ou impressões positivas no *target*, pelo que o conhecimento aprofundado deste último é fundamental.

A marca pessoal do *influencer manager* expressa e comunica as competências, personalidade e valores que ele defende, devendo, por isso, essa comunicação ser suficientemente eficaz para atrair a atenção e nele fazer recair a escolha do *influencer.*

A marca pessoal deve ser construída de forma consciente e ter sempre em conta o tipo de trabalho que se pretende desenvolver com os *influencers.*

Para o in*fluencer manager*, o resultado final do *personal branding* é a criação de uma persona, um profissional dotado de uma "proposta única de valor", ou seja, de um conjunto de apetências

que o diferenciam e tornam único no mercado, à altura de dar resposta às necessidades de agenciamento dos *influencers* (Lira, 2018).

O *influencer manager* tem de ser capaz de se manter enquanto "proposta única de valor", devendo, nesse sentido, pesquisar e encontrar novos mercados, emergentes e clássicos, onde seja capaz de competir e crescer, para o que tem de monitorizar a evolução e as tendências dos mercados.

Desta forma, pode, por um lado, sugerir atempadamente que o *influencer* se dedique à promoção de produtos e serviços respeitantes a um mercado emergente, antes que outros façam essa abordagem, por outro, direcionar-se para um mercado que comercialize produtos que se tornaram raros e que continuam a ter clientes fiéis ou potenciais (Medeiros et al., 2010).

Na perspetiva dos mesmos autores, o *influencer manager* deve melhorar constantemente tanto o produto que é como os serviços que oferece, o que passa por estar atento e disponível para ouvir as necessidades dos *influencers*, construir uma personalidade afirmativa e assertiva, que lhe facilite o estabelecimento de relações interpessoais fluidas e construtivas, não só com o *influencer* e restantes membros da equipa, mas também com outros *managers* e *influencers*, assegurando-lhe a construção de uma *network* profícua.

O envolvimento do *influencer manager* num processo de constante melhoria implica o desenvolvimento de competências de liderança, sendo capaz de organizar e motivar um grupo de pessoas, mantendo-as focadas na facilitação do sucesso dos projetos do *influencer* (Medeiros et al, 2010).

Por fim, mas não menos importante, o *influencer manager* tem de comunicar adequadamente o seu valor, de modo a ter possibilidade de captar *influencers* enquanto clientes ou agenciados (Lira, 2018).

2.3.2. As competências de *Influencer Manager*

Pela experiência da investigadora, as competências do *influencer manager* tem de ser requeridas consoante a ação para que o seu desempenho possa ser reconhecido e valorizado. Competência é uma ação que tem de ser requerida, exercida e validade por terceiros (Ceitil, 2016).

A profissão de *influencer manager* insere-se na esfera do marketing, mais especificamente do marketing de influência.

É uma designação recente para uma atividade bastante antiga, pois há muito tempo que influenciadores das mais variadas áreas são apoiados por equipas que lhes dão o necessário suporte para vencerem os desafios profissionais e, principalmente, para lhes conseguirem contratos vantajosos com marcas (Ronnie & Browns, 2021).

Estas equipas podem ser constituídas por diversos profissionais de uma empresa ou de diferentes empresas, incluindo *freelancers.*

São os autodenominados gestores de talentos, gestores de carreira ou, de acordo com a designação adotada nesta dissertação, *influencer managers.*

Eis, pois, uma profissão em franco crescimento e, segundo Alisia (2020), o número de vagas que surgiram no mercado de trabalho dos EUA excedeu as 4000 em 2019, o que significa que se trata de profissionais com grande procura na atualidade.

Reconhecendo a devida importância ao papel de liderança, (Matos, 2012) afirma que as competências distintivas do verdadeiro líder assentam no ser visionário, proactivo e inovador.

Um *influencer manager* é um profissional de marketing que coopera e gere o trabalho de pessoas influentes na esfera da *social media*, tendo como principal finalidade controlar a concretização de projetos de marketing de influência (Alisa, 2020).

Os *influencer managers* são responsáveis por gerir as operações das campanhas de marketing em que o influenciador participa "de ponta a ponta"; por gerir as comunicações e por se coordenarem com a restante equipa de marketing da marca para obter o máximo impacto da campanha junto dos seguidores (Donawerth, 2021).

Geralmente as estratégias de marketing de influência, designadas por campanhas, são implementadas durante semanas ou, até, meses.

As grandes empresas detentoras de marcas contratam *influencers*, com presenças diferenciadas no digital, passando por celebridades, macro, nano e microinfluenciadores, tendo em vista atingir públicos específicos.

Com estas contratações surgem responsabilidades acrescidas para os profissionais de marketing, o que pode levar à introdução do cargo de *influencer manager* no departamento de marketing.

É expectável que este seja aceite pelos *influencers*, que com eles estabeleça relações interpessoais duradouras e que conduza as campanhas publicitárias ao sucesso (Alisa, 2020).

É também frequente que, quando a empresa detentora da marca estabelece um contrato com o *influencer*, este já inclua os serviços do(s) *influencer manager*(s) que habitualmente trabalha(m) com o *influencer*.

Um *influencer manager* deve ser uma pessoa com formação académica superior na área do marketing; com experiência na gestão de campanhas para as marcas e promotor de um bom relacionamento interpessoal (Alisia, 2020). Donawerth (2021.), por seu turno, destaca as seguintes qualidades num *influencer manager:*

a) conhecimento aprofundado do *social media*, isto é, um conhecimento prático das plataformas e suas opções de publicidade, sendo capaz de otimizar o conteúdo para cada plataforma e de colocar a marca na plataforma pretendida;

b) competências relacionais não só dirigidas aos *influencers*, mas também aos executivos das empresas detentoras das marcas;

c) ação de mediação entre os *influencers* e as marcas, atuando como intermediário de forma a manter as duas partes satisfeitas;

d) mestria em comunicação, com competências de escrita (por exemplo, para redigir modelos de *e-mail*) e de comunicação oral;

e) *multi-task*, sendo capaz de operar em diferentes contextos ao longo do dia, quer junto dos *influencers*, zelando para que estes tenham as melhores condições para realizarem o seu trabalho, motivando-os a manterem-se no caminho facilitador do sucesso (Koss, 2020), quer junto dos executivos das empresas detentoras das marcas, fornecendo as informações requeridas sobre o andamento das campanhas;

f) detenção de formação académica em marketing, comunicação, relações-públicas ou campos similares que, não sendo obrigatória para iniciar funções, será cada vez mais necessário, à medida que a complexidade das funções aumentar assim como a necessidade de obter reconhecimento do seu campo profissional específico.

Para Alisa (2020), as funções do *influencer manager* podem incluir algumas nuances, consoante se trate de um profissional freelancer ou integrado numa empresa e, em geral, passam por:

• desenvolvimento e execução de estratégias e campanhas de marketing de influência, visando a melhoria contínua;

• procura de *influencers* adequados ao nicho de determinada empresa;

• estabelecimento de relações interpessoais sustentáveis com os *influencers*, que permitam ao *influencer manager* assumir-se como líder;

• participação em eventos para desenvolvimento de *networking* e divulgação da marca própria e da dos *influencers*;

• participação na conceção criativa de conteúdos digitais;

• realização de análises comparativas das realizações e retornos sobre o investimento (ROI), incluindo dos concorrentes;

• pesquisas sobre público-alvo, concorrentes mais próximos, especialistas;

• acompanhamento das últimas tendências em estratégias de marketing, mensagens instantâneas, tecnologia, etc.;

• cooperação com as equipas de marketing para uma coordenação mais eficaz e introdução de campanhas de marketing de influência em diferentes plataformas (Alisa, 2020, adaptado).

O *influencer manager* tem de investir no seu *network/networking*, entendido como uma rede de pessoas que trocam informações e conhecimentos entre si de modo a alavancar as respetivas carreiras.

Ao referir *network,* o enfoque situa-se no significado substantivo de "rede de contactos", enquanto *networking* nomeia a atividade de cultivar essa rede, a qual se baseia em relações de troca, onde cada um tem de se focar duplamente no que pode ter a ganhar e no que tem para oferecer.

Após a publicação do conteúdo, cabe ainda ao *influencer manager* acompanhar o sucesso da campanha e dar conta desse sucesso ao resto da equipa (Donawerth, 2021).

Segundo Alisa (2020), são mais-valias desta profissão a liberdade de planeamento do horário de trabalho, a possibilidade de comunicar com muitas pessoas interessantes, o dispêndio de tempo em *sites* e *social media*, o sentimento de realização pessoal, quando se consegue tornar determinado conteúdo viral, e o encontro de um meio adequado para expressar a sua criatividade e talento.

Entre os aspetos menos favoráveis podem considerar-se o dispêndio de muito tempo em frente de écrans, a exigência de crescimento e aperfeiçoamento profissional contínuos e principalmente poder ficar famoso na *web* por cometer um erro, ou seja, pelos piores motivos.

O *influencer manager* pode ser considerado como um facilitador do acesso do *influencer* ao sucesso, através do suporte proporcionado no cumprimento das metas estabelecidas pelas marcas (marca própria e outras), o que pode ser conseguido através da sua assunção como *coach* e o *influencer* como *coschee* (ou cliente) (Steelman & Wolfeld, 2018).

Existem diversas teorias sobre a origem do *coaching* e abordagens teóricas deste conceito, havendo consenso em torno da ideia de que o *coaching* está associado ao desenvolvimento pessoal e desempenho dos indivíduos e tem como foco principal o alcance de metas claramente estabelecidas (English et al., 2019; Oliveira-Silva et al., 2018).

Uma das definições mais difundidas de *coaching* admite que "é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros *stakeholders*" (Cox et al., 2014, p. 1).

Quanto à natureza da atuação, o *coaching* pode ser humanista, existencialista, ontológico, transpessoal, de análise transacional, comportamental, de desenvolvimento do adulto, cognitivo e orientado para metas (Oliveira-Silva et al., 2018).

Segundo a mesma fonte, os tipos de *coaching* são: executivo, de vida ou pessoal, trabalho, carreira, empresarial ou de negócio, de liderança e para equipas.

Numa situação de *coaching* é frequente coexistirem características de diversas abordagens e tipologias.

O *coaching* é uma atividade profissional que ainda carece de regulamentação, a nível nacional e internacional, não existindo uma metodologia de trabalho padronizada nem um conselho que regulamente e fiscalize a profissão, o que pode levar a ambiguidades e divergências quanto à atuação do *coach* ((English et al., 2019; Oliveira-Silva et al., 2018; Sociedade Portuguesa de *Coaching* Profissional, 2021.).

Ainda assim, o *coaching* apresenta uma elevada expansão associada às mudanças no mercado de trabalho e tem ganho popularidade crescente devido aos resultados alcançados no desenvolvimento de pessoas e organizações.

A *International Coaching Federation* (ICF) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1995, nos EUA, dedicada ao *coaching* profissional e, em julho de 2020, tinha,

aproximadamente, 71000 membros espalhados por 147 países e territórios, o que representa um acréscimo de 35% face a 2015 (*International Coaching Federation* [ICF], 2020).

É considerada a maior associação global de *coaches* e oferece uma espécie de selo de qualidade aos seus associados, com o objetivo de garantir a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados.

No mesmo âmbito, podem, ainda, contemplar-se a *European Mentoring and Coaching Council,* a *Association for Coaching* e a *International Coaching Community (ICC),* estas últimos na Inglaterra (Oliveira-Silva et al., 2018).

O *influencer manager* pode ser considerado como um *coaching* de carreira (Steelman & Wolfeld, 2018). Devido à pandemia da Covid-19, o trabalho dos *influencers* com as marcas, por um lado, ressentiu-se, já que foi necessário cancelar viagens e sessões fotográficas, mas, por outro, melhorou, especialmente, no que respeita à construção de relacionamentos mais autênticos com os *influencer managers* e no que toca à criação de conteúdos (Ronnie e Brown, 2021).

De acordo com a mesma fonte, neste período, o ROI do marketing digital com recurso a *influencers* foi tão bom ou melhor do que o realizado com outros canais.

A atividade de mentoria é próxima da de *coaching* e, por vezes, o *influencer manager* também a exerce.

O *mentoring*, ou mentoria, é assim uma relação entre duas pessoas, onde geralmente uma é mais experiente do que a outra, partilhando com esta última os seus conhecimentos e experiências, orientando-a e aconselhando-a no desenvolvimento da sua carreira (English et al., 2019; Santos, 2021).

Enquanto o *coach* otimiza o potencial do *coschee*, levando-o a agir no sentido de ir mais além e alcançar as suas metas, o mentor direciona-se para a orientação pessoal e profissional do *mentee* ou mentorado, sustentando a sua ação na sua vasta experiência profissional e pessoal.

Assim, utilizam diferentes ferramentas na interação, o *coach* recorre a questões e direciona-se para a ação e a obtenção de resultados e o mentor emprega diálogos e está interessado no desenvolvimento da carreira do mento, abrangendo presente, passado e futuro (Santos, 2021).

Como refere o mesmo autor, o *coach* precisa de certificação, o mesmo não acontecendo com o mentor, embora este tenha de ser detentor de conhecimentos e experiência na área profissional.

Há ainda a tendência para que ocorra um número predeterminado de sessões de *coaching*, o que não acontece na mentoria.

2.3.3. As competências do digital *influencer*

A atividade de influenciador digital ou digital *influencer* começou a ser encarada como uma profissão após 2015, usando-se, até então, apenas os termos *blogger* ou *youtuber* (Karhawi, 2017).

Influenciador digital é alguém que usa uma ou mais redes sociais para expressar análises através de publicações em texto ou vídeo e que visa influenciar a opinião de determinado público, o *target*, o qual varia de acordo com os seus interesses: moda/beleza, jogos virtuais, estilo de vida fitness, gastronomia, viagens, entretenimento/humor, entre outros segmentos.

Os *influencers* conseguem difundir as marcas de forma espontânea e efetiva entre os seus seguidores (Gomes, Neves & Pereira, 2019) e, ao transformarem as suas audiências em canais de publicidade, são pagos pelas marcas (Lourenço & Ramos, 2020; Piskorski & Brooks, 2017).

Karhawi (2017) salienta que os influenciadores "têm algum poder no processo de decisão de compra de um sujeito, assim como poder de colocar discussões em circulação e de influenciar decisões relativamente ao estilo de vida, gostos e bens culturais daqueles que estão nas suas redes" (p. 57).

Portanto, a produção de conteúdo, é uma condição *sine qua non* na atividade de um *influencer*, podendo consistir em simples ações, como "fotos bem clicadas para o *Instagram*, *posts* em *blogs,* montagens divertidas no *Facebook*, até vídeos com edição profissional, textos especializados" Karhawi (2017, p. 54).

Para Jun e Yi (2020), a interatividade e a autenticidade do *influencer* são fundamentais para que a sua marca pessoal ganhe valor.

O mesmo estudo revela que o apego emocional dos seguidores aos *influencers* aumenta a sua lealdade à marca promovida, pois esta torna-se digna de confiança.

Quanto maior a interatividade do *influencer* maior a autenticidade percecionada pelos seguidores e maior será a sua confiança nas marcas promovidas pelo *influencer*.

O recurso a *influencers* é especialmente vantajoso para marcas no setor de beleza devido à necessidade de experimentação do produto, a qual pode ser total ou parcialmente eliminada

pela partilha de experiências e opiniões por parte dos *influencers*; os seguidores dos *influencers* confiam nas suas opiniões conforme referem (Piskorski & Brooks, 2017; Veirman et al., 2017); e, através do *storytelling*, os influenciadores podem adequar a mensagem das marcas ao seu *target* (Santiago & Castelo, 2020).

Espera-se que do processo de influenciar decisões do seguidor resulte a aquisição de bens ou serviços propostos pelo digital *influencer*, funcionando este como "[...] mercado intermediário entre as organizações, marcas, produtos e a opinião pública digital" (TERRA, 2016, p. 41).

As parcerias mais comuns existentes entre um digital *influencer* e as marcas que promove são cada vez mais frequentes (Ibáñez-Sánchezet al., 2021) e passam pela presença do *influencer* em eventos, participação em campanhas publicitárias, criação e desenvolvimento de produtos; a produção de campanhas exclusivamente digitais através de *posts* ou vídeos pagos (Terra, 2016).

O conteúdo é a ferramenta mais relevante para que os influenciadores formem o seu público. Alguns possuem conteúdo completamente original, ao passo que outros desenvolvem um formato parecido com os de outros influenciadores, mas sempre com uma abordagem distinta.

Como referem Ibáñez-Sánchezet al. (2021), quando um *influencer* com uma marca pessoal forte promove um produto de determinada marca, a atitude dos consumidores em relação à marca melhora, o mesmo sucedendo com as intenções de compra e a própria credibilidade do *influencer*.

Verifica-se, assim, uma sinergia entre a força da marca do *influencer* e a marca dos produtos promovidos.

Os *influencers* podem classificar-se com recurso a diversos critérios (Zulli, 2018), sendo a dimensão da sua audiência o mais utilizado pelos profissionais, embora o número de seguidores necessário para estar inserido em determinada categoria varie com a plataforma (Ruiz-Gómez, 2019).

As categorias mais usuais são micro, macro e mega influenciadores (Bullock, 2018; Ruiz-Gómez, 2019).

Para a marca, o valor dos influenciadores depende muito da circunstância de estes conseguirem assegurar o tipo e dimensão de comunidade de potenciais consumidores que a marca pretende (Ruiz-Gómez, 2019).

Os nano-influenciadores são os que têm comunidades mais reduzidas (entre 1000 a 30 mil seguidores) e que se orientam por valores, levando a que a sua opinião seja mais altamente valorizada pela sua comunidade.

São seguidos por familiares e amigos, apresentam elevadas taxas de interação com índice de 10 a 11% e custos mais baixos. São excelentes para marcas ou negócios mais pequenos, que apresentem budgets curtos, mas que encontram nos nano-influenciadores uma solução de *brand awareness* e interação com o mercado (Sousa, 2019).

Comparados com os outros tipos de *influencers*, apresentam taxas de interação elevadas, em termos de *engagement* e aquisição de *leads* e, em muitos casos, funcionam como estratégias de "*Advocacy*" para as marcas.

Os microinfluenciadores costumam ser *bloguers* e criadores de conteúdos, com áreas de interesse especializadas, mostrando-se peritos nos temas o que proporciona uma base de seguidores mais direcionada (Bernazzani, 2018) e audiências de 5000 a 50000 seguidores, podendo chegar aos 100000, dependendo dos critérios definidos arbitrariamente pelas plataformas, em função dos requisitos estabelecidos pelas marcas.

Segundo Markerly (2015), a extensão ideal da comunidade é de 10000 a 100000, o que ainda permite que os micro-influenciadores se conectem com os seus seguidores (Bernazzani, 2018; Hatton, 2018, fevereiro 13). *Influencers* com comunidades na ordem de 100000 a 200000 seguidores já podem ser considerados macro*influencers* e podem alcançar os 500000 seguidores.

Esta relevância nos *social media* geralmente só é alcançada por profissionais a tempo inteiro, com uma abordagem de negócio (Ruiz-Gómez, 2019) e uma forte presença digital em mais do que uma plataforma. De acordo com o mesmo autor, os macroinfluenciadores classificam-se de acordo com a dimensão da audiência, o que permite diferenciá-los em *gold* (mais de 1 milhão de seguidores) ou diamante, com mais de 10 milhões.

O impacto da influência dos mega *influencers* pode ir além do seu público habitual (Hou, 2019), podendo fazer parte de campanhas de consciencialização.

Os utilizadores nesta categoria incluem contas de alto perfil como milionários *Youtuber* ou outras contas de alto perfil noutras plataformas (Ruiz-Gómez, 2019).

As celebridades, pelo seu estatuto, já são *influencers*, mesmo que não sejam criadoras de conteúdo.

3. Metodologia

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivos Gerais (OG)

(OG1) Apresentar as determinantes do papel do *manager* no êxito de um *influencer*.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Dar a conhecer as etapas desta carreira profissional;

- Compreender como se relacionam essas etapas com o meio envolvente (social media e digital *influencers*);

- Perceber o modo como o *influencer manager* exerce o processo de liderança.

- Compreender o papel dos *influencers managers* na construção da carreira dos digital *influencers*

3.1.3. Objeto de Estudo

Em Portugal, a formação de marketing digital desenvolveu-se mais a partir de 2012 com o primeiro mestrado pela Universidade Europeia, respondendo à importância que o digital tem na vida de um *marketeer.*

Por ser uma profissão recente, em contexto profissional atribui-se a designação de *influencer manager* ao profissional que desafia as marcas a criarem projetos, investindo nos *influencers*.

O objeto de estudo é constituído pelas carreiras profissionais de três *influencers managers* e de uma digital *influencer*.

Em Portugal, só existem dois *influencers* que tenham *e-commerce* e, apesar do esforço da investigadora em tornar mais científico este estudo e obter dados mais robustos, uma das *influencers* recusou participar na investigação o que significa que se conseguiu 50% do universo português.

Existem seis *influencers* managers em Portugal e três foram participantes nesta investigação, pois apresentam as características que um bom líder deve ter.

3.2. Opções Metodológicas

Optou-se por uma metodologia qualitativa, que pode ser descrita como interpretativa e naturalista, visto defender que as ações humanas são influenciadas, não por leis universais, mas por construções sociais, em que se incluem significados, intenções, motivos, crenças, regras e valores sociais, ou seja, são dependentes do contexto (Velloso & Tizzoni, 2020), pelo que frequentemente se assume que a investigação qualitativa é *context-sensitive.* (Brandão & Ribeiro, 2018).

Nesta investigação, devido à sua experiência, por ter vindo a desenvolver carreira profissional como *influencer manager,* a autora faz parte do contexto que investiga, isto é, o da construção deste tipo de carreira profissional.

Os contextos sociais são sistemas abertos o que significa que são entidades dinâmicas e flexíveis, em constante renovação, que mudam em função de ações humanas não intencionais (por exemplo, quando acontece a incompatibilidade com alguém) ou intencionais (tomada de decisão) ou, mesmo, em função de eventos não controlados pelos indivíduos, como acidentes naturais (Brandão & Ribeiro, 2018).

Ainda segundo os mesmos autores, os contextos sociais e as suas mudanças configuram, portanto, os dados que o investigador obtém e as múltiplas formas de os interpretar.

Assumir e ter presente esta possibilidade é uma importante característica da investigação qualitativa, uma vez que "O investigador qualitativo reconhece a inseparabilidade dos fenómenos do seu contexto".

A natureza qualitativa está patente na natureza dos dados utilizados neste estudo, expressos principalmente na forma de palavras e não de números, bem como na análise que é feita a esses dados, que assume um caráter essencialmente descritivo (Gómez, 2021).

O mesmo autor considera que outra característica que torna esta metodologia qualitativa é o facto de valorizar a indução, pois, tratando-se as carreiras dos participantes no estudo de casos conhecidos de êxito empresarial, as formas de construírem esse êxito são olhadas de forma subjetiva, num processo de constatação e não de descoberta.

A proximidade entre a investigadora e os participantes no estudo e a possibilidade de estes últimos relatarem as suas histórias torna adequado o formato de estudo de caso (Gómez, 2021). Como refere Yin (2015), num estudo de caso, pretende-se conhecer o "como" e o "porquê",

aceita-se a importância do contexto para o fenómeno em causa e a existência de uma certa continuidade entre fenómeno e contexto.

Nesta investigação, o caso é a construção das carreiras profissionais de três *influencers managers* e de uma digital *influencer*.

Com a análise da carreira desta última, procura-se compreender de que modo as ações dos *influencers managers* são percecionadas e interpretadas pela *influencer.*

Tratando-se de um estudo de caso, esta investigação procura compreender, com profundidade e detalhe, as dinâmicas de construção das referidas carreiras profissionais.

Analisam-se fenómenos complexos e atuais, procurando gerar conhecimento que possa ser útil ao *influencer managers* e aos próprios *influencers*, designadamente sobre o papel da liderança do *manager* na construção gradual do influenciador, as ações-chave para a expansão da sua influência até se chegar ao momento decisivo de criação da marca própria e da manutenção da relevância no mundo digital.

A garantia da qualidade da investigação desenvolvida é essencial para que esta possa servir o propósito pretendido.

Na década de 80 do século XX, trabalhos de diversos autores, como os de Guba (1981), Lincoln e Guba (1985) e Guba e Lincoln (1989), citados por Velloso e Tozoni (2020), permitiram estabelecer uma analogia entre os critérios de qualidade da investigação quantitativa e a qualitativa.

Deste modo, de acordo com os autores anteriormente referidos, estabeleceu-se um paralelismo entre os critérios de validade interna e externa, confiabilidade e objetividade, utilizados na pesquisa quantitativa e os critérios de qualidade a utilizar na investigação qualitativa, respetivamente, credibilidade, transferibilidade, dependibilidade e confirmabilidade.

A credibilidade relaciona-se com a confiança que pode ser depositada na veracidade dos resultados, na medida em que estes apresentam claramente os pontos de vista dos participantes no estudo.

Assegurou-se a credibilidade desta investigação através do envolvimento da investigadora no campo a ser investigado e da observação persistente realizada durante esta investigação e que já vinha a ser realizada mesmo antes desta ter início, pelo interesse que as temáticas em estudo suscitam à investigadora.

A análise do texto produzido por pares, nomeadamente pelo professor orientador desta dissertação, permitiu avaliar a sua qualidade seja em fases intermédias, seja na fase final do processo.

Ainda segundo os mesmos autores, outra iniciativa capaz de trazer credibilidade à investigação qualitativa é a denominada verificação pelos participantes; neste sentido, a investigadora facultou versões preliminares do capítulo dos Resultados para serem lidas pelos participantes, tendo revelado a sua disponibilidade para efetuar as alterações que considerassem necessárias, de modo que os resultados reflitam, de forma clara e precisa, as suas perspetivas.

A transferibilidade, análoga à validade externa da investigação quantitativa, relaciona-se com a possibilidade de transferência dos resultados de uma investigação qualitativa para outros contextos, com outros participantes, o que é diferente da generalização dos resultados, que não é expectável numa investigação de índole quantitativa (Brandão & Ribeiro, 2018; Gonçalves & Gonçalves, 2021).

Para assegurar a transferibilidade procuramos descrever os resultados de forma densa, isto é, clara e detalhada, de modo que os leitores deste estudo possam retirar ilações para os seus contextos profissionais e/ou académicos.

Outro critério de qualidade, a dependibilidade ou auditabilidade, está diretamente relacionado com a consistência da investigação, ou seja, com a possibilidade de observação do "mesmo" resultado (não será o mesmo, pois os resultados estão fortemente dependentes do contexto) sob circunstâncias similares.

Procurou-se cumprir este critério de qualidade explicitando as condições de realização da investigação.

A confirmabilidade relaciona-se com a possibilidade de os resultados da investigação poderem ser confirmados ou corroborados por outros e, tal como no caso anterior, a explicitação dos procedimentos adotados contribui para a sua realização (Velloso & Tozzini, 2020).

O investigador deve estar vigilante, procurando que os seus valores ou inclinações teóricas não enviesassem o processo da investigação (Lincoln & Guba, 2000, citados por Gonçalves & Gonçalves, 2021).

Uma medida para garantir a qualidade desta investigação foi a triangulação metodológica, correspondente ao uso de diferentes instrumentos de recolha de dados, evitando o enviesamento decorrente da utilização de um único instrumento, o que contribui para a construção de análises

mais holísticas e completas (Gonçalves & Gonçalves, 2021) e que tem impacto na credibilidade e confirmabilidade da investigação (Velloso & Tizzoni, 2020).

Esta investigação foi desenvolvida por uma participante num contexto, o meio profissional dos *influencer managers,* isto é, por uma *insider research* (Brandão & Ribeiro &, 2018, s.p.). A legitimidade e credibilidade da investigadora como profissional, a partilha de

(…) uma mesma linguagem e de uma mesma história e cultura revela-se, assim, por vezes um facilitador da relação e, por consequência, da partilha, na medida em que os membros do contexto sentem que o investigador é "um deles" e que conhece a sua linguagem e as suas contingências (Brandão & Ribeiro, 2018, s.p.).

Nesta situação, a investigadora tentou "não tomar nada por garantido" (Brandão & Ribeiro, 2018, s.p.), procurando que os participantes no estudo tivessem a oportunidade para esclarecer e clarificar o mais possível as suas posições.

3.3. Participantes no Estudo

Nesta dissertação, a investigadora assume a obrigação ética de garantir que nenhum participante seja prejudicado em consequência da sua participação no estudo.

Quando propôs aos *influencer managers* e à *influencer* a participação neste estudo, a investigadora dispôs-se a garantir o seu anonimato e a ocultação de qualquer elemento que permitisse identificá-los.

Desde o início, todos os participantes assumiram que não pretendiam o anonimato, pelo que, por iniciativa da investigadora, foi negociado o denominado "*disclosure* do participante" (Brandão & Ribeiro, 2018), ou seja, após a disponibilização dos Resultados aos participantes, para efetuarem a sua leitura crítica, além de poderem propor alterações na escolha dos excertos das entrevistas e discutir as interpretações da investigadora, estes poderiam, também, mudar a sua posição inicial e requerer o anonimato.

Com estes procedimentos, deseja-se a garantia de que os participantes se sintam confortáveis com a sua participação neste estudo.

Por questões inerentes à confidencialidade e propriedade intelectual e atendendo ao *Regulamento Geral da Proteção de Dados*, serão usadas apenas siglas para designar os participantes neste estudo: três *influencers managers*: RP, DT e DC - e uma *influencer* - VM.

Na escolha dos participantes, que doravante serão designados por siglas, teve-se em conta a representatividade de género, gerações, percursos profissionais e estado atual da carreira.

Outro critério de seleção foi incluir *influencer managers* com e sem relação profissional direta com a *influencer* VM, posto que apenas DC e a investigadora se relacionam profissionalmente com esta *influencer*.

Além dos critérios referidos, estes participantes são importantes referências nesta área e o conhecimento, que a investigadora detém no que toca às suas carreiras, faz com que seja expectável que estes apresentem, tal como recomenda Fontanella (2021, p. 33), uma "maior densidade de informações úteis aos propósitos da investigação".

Os *influencers managers* participantes movem-se em áreas de trabalho diversificadas e, para além disso, mas não menos importante, existe uma identificação da investigadora com a forma como estes *influencers manager* comunicam, assim como a existência de uma relação de confiança conseguida através de campanhas já realizadas em conjunto.

No que respeita à *influencer*, foi selecionada pela sua elevada presença e reconhecimento no mundo digital, onde é considerada uma macro*influencer* e uma celebridade.

Mais do que uma escolha por conveniência, a seleção de VM deveu-se à circunstância de a investigadora fazer parte da sua equipa, tendo acompanhado, de perto, o processo de construção da sua carreira nomeadamente no trabalho com marcas e a criação e divulgação de marca própria, concebendo, assim, o seu próprio *e-commerce*.

VM licenciou-se em Design industrial, foi modelo publicitário e atriz.

Quando atravessou um período de inatividade profissional, por escassez de ofertas como atriz, decidiu utilizar um blogue para procurar novas possibilidades de comunicação.

A sua comunicação passou por criar um projeto que dá voz a outras mulheres, no *target* 20-45 e, ao discutir temas como moda, autoestima, sexualidade e saúde mental contribuiu para o *empowerment* das suas seguidoras, cujo número ascende a mais de meio milhão.

Pretendia-se perceber o modo como uma *influencer* com este tipo de carreira profissional perceciona a importância dos *managers* na evolução da mesma.

3.4. Instrumentos da Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, observação participante e observação direta.

A entrevista é o instrumento de recolha de dados mais utilizado em investigação no âmbito das ciências sociais e a sua flexibilidade proporciona diferentes tipos de entrevista, estruturadas e semiestruturadas, individuais ou de grupo (Batista et al., 2017).

As entrevistas estruturadas são as que predeterminam, em maior grau, as respostas a serem obtidas enquanto que as semiestruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea.

De acordo com os mesmos autores, nas entrevistas semiestruturadas, embora os objetivos do investigador orientem as questões colocadas, o desenvolvimento das respostas, a sequência dos assuntos e a possibilidade de abordar outras temáticas estão nas mãos do entrevistado, criando-se, assim, condições para que este se sinta o mais liberto possível de constrangimentos para abordar aspetos do seu especial interesse.

As entrevistas semiestruturadas baseiam-se num guião relativamente aberto, permitindo manter alguma unidade entre as entrevistas o que facilita a análise posterior (Batista et al., 2017).

Optou-se, por isso, pela entrevista individual, pois possibilita a emergência de um discurso mais livre de constrangimentos, por parte de cada participante.

A existência de uma relação de trabalho prolongada com a investigadora e a sua experiência profissional possibilitaram a recolha de dados mediante a observação participante e direta, de forma natural sem alterar significativamente o desenrolar da ação.

Na observação participante, o investigador não é apenas um observador passivo, mas assume funções dentro do estudo de caso, podendo participar dos eventos em estudo (Yin, 2015); trata-se de uma observação naturalista na medida em que o investigador faz parte do grupo investigado (Rebolo, 2021).

A observação direta foi realizada relativamente a eventos em que a investigadora não teve um papel ativo.

As observações foram registadas como “notas de campo”.

As notas de campo, largamente reconhecidas como um componente central da investigação qualitativa (Phillippi & Lauderdale, 2018), são uma das formas de aceder à riqueza dos contextos, registando-a.

Segundo os autores anteriormente citados, as notas de campo permitem ir tomando o pulso aos espaços e pessoas que ocupam e constroem um determinado contexto e atribuir significado aos dados recolhidos.

O registo associado às notas de campo deve ser contínuo, sistemático e tão rico e preciso quanto possível, revela-se fundamental para o investigador em todas as fases do processo de investigação, desde a sua inserção no terreno, até ao momento da análise e interpretação dos dados (Brandão & Ribeiro, 2018).

A investigadora efetuou as suas notas de campo em ficheiros áudio, usando o dictafone, tendo todos os registos sido datados.

3.5. Procedimentos de Recolha e Análise de dados

No que concerne à realização das entrevistas, foi feito um pré-teste ao inquérito que foi, posteriormente, melhorado, resultando num produto final mais preciso, de modo a averiguar a qualidade e pertinência das questões do guião.

Neste sentido, adicionou-se, ainda, uma questão-chave a este trabalho, referente à valorização desta profissão.

As entrevistas foram concretizadas em horário conveniente para os entrevistados, assegurando-se a existência de um ambiente propício à sua realização (ambiente sossegado e existência de disponibilidade temporal por parte dos intervenientes).

Foram efetuadas através da plataforma *ZOOM* ou presencialmente, recorrendo ao dictafone.

Após a sua realização, as entrevistas foram integralmente transcritas em ficheiro de texto e, durante a transcrição, foram eliminados erros de sintaxe e repetições de expressões, de modo a que os participantes no estudo não se sentissem desconfortáveis ao lerem esta dissertação.

A prática que adquirimos na realização de entrevistas em contextos profissionais levou-nos a desenvolver a sensibilidade necessária para não eliminarmos expressões que pudessem interferir com o sentido real do discurso.

Após a transcrição, as entrevistas foram lidas integralmente e os conteúdos das três entrevistas realizadas aos *influencer managers* foram organizados numa tabela, o que evidenciou as categorias gerais, ou de 1º nível e categorias mais específicas, ou de 2º nível (Magalhães & Paul, 2021).

Segundo a fonte anteriormente citada, uma categoria "(…) traduz temas, tópicos ou padrões relevantes que o investigador identifica nos dados e que, sendo semelhantes, são agrupados" (p. 133).

A organização dos dados das entrevistas em tabelas confirmou o que já tínhamos constatado antes: a diferente riqueza de dados proporcionada pelas entrevistas em diversas temáticas, o que está de acordo com a diversidade de percursos pessoais e profissionais dos participantes.

Esta organização dos dados em tabela facilitou a leitura sucessiva e sistemática dos mesmos, bem como a seleção dos excertos para o capítulo dos Resultados. Os dados foram abordados sem que tivessem sido previamente definidas categorias e foram os temas que se destacaram através das leituras repetidas dos dados que permitiram estabelecer essas mesmas categorias.

Visto que as categorias emergiram a partir da análise dos dados, são, portanto, consideradas indutivas, o que está de acordo com a opção metodológica qualitativa utilizada neste estudo (Magalhães & Paul, 2021).

A realização de campanhas em conjunto ou o seu acompanhamento pela investigadora foram situações frequentes em que esta pôde desenvolver a observação participante e direta.

Os dados assim recolhidos foram, por vezes, registados em ficheiros áudio, utilizando o dictafone e, noutros casos, correspondem a memórias da investigadora, construídas ao longo do seu exercício profissional e, mesmo não estando registados em ficheiros de áudio, foram incluídos no capítulo dos Resultados, acompanhados da respetiva indicação no texto, como notas de campo.

Por fim, mas não menos importante, após a escrita de uma primeira versão do capítulo dos Resultados, a investigadora facultou esse trabalho aos participantes no estudo, para que confrontassem as suas posições pessoais com as interpretações da investigadora e decidissem acerca da adequação dos Resultados a serem publicados.

Deste modo, cumprimos um importante critério de qualidade da investigação qualitativa, a disponibilização dos resultados para análise pelos participantes (Velloso & Tizzoni, 2020).

4. Resultados

Na apresentação de resultados, a maior enfâse é colocada na análise e discussão das entrevistas, das quais se apresentam excertos.

No final de cada excerto - inserido no texto se apresentar até 40 palavras, ou destacado se contar com 41 ou mais palavras -, apresenta-se, entre parênteses curvo, a indicação de que se trata de uma entrevista, identificada pela letra E, seguida da sigla correspondente ao entrevistado; por exemplo (E, RP) significa entrevista realizada a RP.

Os excertos das notas de campo seguem as mesmas regras e são indicados entre parênteses curvo, no final do excerto, com a indicação NC, seguida da data de registo.

Nos dados recolhidos através das entrevistas aos *influencer managers,* destacam-se três categorias principais: "construção da carreira de *influencer manager*", "aspetos funcionais da profissão" e "valorização da carreira de *influencer manager*" (ver Tabela 1).

Na categoria "construção da carreira" incluem-se as categorias específicas de motivação, posicionamento na carreira, percurso realizado, referências pessoais com impacto profissional, marca pessoal, dificuldades encontradas, aspetos mais gratificantes e formação/condições para o exercício da profissão.

Relativamente à categoria "aspetos funcionais da profissão", as categorias específicas são a relação geral com o *influencer* e exercício da liderança, a relação do *influencer manager* com as marcas. Os *influencers managers* RP e DC são licenciados em comunicação social e DT em política com mestrado em marketing de luxo.

Pela sua idade, representam três gerações diferentes, RP com 44, DT com 33 e DC com 25, o que condicionou o início da atividade profissional como *influencer manager* pois, como afirma RP:

> fiz parte da primeira geração de *influencers* portugueses (…) comecei por tentar ir buscar algum do investimento que chegava para media e canalizava para *influencers* e ir buscar o investimento que chegava para os *influencers* e canalizar para media, tentando juntar os dois mundos. (…) acredito que tenha sido o pioneiro. (E, RP)

DT assume que "Há cerca de três anos faço a gestão de *influencers*" (E, DT) e DC declara que "Exerço a profissão de *influencer manager* há cerca de quatro anos e meio" (E, DC).

Tabela 1 - Categorias gerais e específicas presentes nos dados recolhidos através da realização das entrevistas aos *influencer managers*

Categorias gerais	Categorias específicas	Categorias extra
Construção da carreira de *influencer manager*	Motivação para optar pela carreira de *manager* Posicionamento atual na carreira Percurso realizado Referências pessoais com impacto profissional Marca pessoal Dificuldades/desafios encontradas Aspetos mais gratificantes Formação/condições para o exercício da profissão	Construção da carreira de digital *influencer*
Aspetos funcionais da profissão	Relação do *influencer manager* com as marcas Relação geral com o *influencer* Exercício da liderança	
Valorização da carreira de *influencer manager*	Sem categorias específicas	

4.1. Categoria geral "construção da carreira"

Na análise da categoria geral, "construção da carreira", quanto à motivação para optar pela carreira de *manager*, depreende-se do relato do RP e do que se tem observado na sua prestação profissional, que houve uma transição da atividade de *influencer* para a de *influencer manager*, proporcionada pela experiência profissional e pela circunstância de trabalhar em empresas determinantes nesta área, como declara acerca do seu período profissional inicial:

> Fiz na altura com a *MAAG* [revista *online*] e com o *Observador* [jornal *online*]. Posiciona-nos de uma forma única no mercado, não há nenhuma agência que tenha não um mas dois órgãos de comunicação social, (…) a *MAGG* (líder no segmento feminino) e a "*dobem.pt*" (que é líder no segmento de ambiente e sustentabilidade e *healthy living*). (E, RP)

Já no caso de DT, a motivação para esta opção profissional foi diferente, pois relata:

> Compreendi que havia uma necessidade no mercado da música, em específico dos artistas terem uma agência que pudesse fazer uma gestão de patrocínios deles. Não havia

> essa sensibilidade no mercado. O mercado não estava no *top of mind* para os músicos e os músicos a nível do *online* representam melhores números que muitas figuras públicas. (E, DT)

DT apercebeu-se de uma oportunidade profissional no mercado do marketing de influência. Já DC parece ter iniciado a carreira de *manager* por força das circunstâncias:

> Não se tratou de uma opção. Eu vim para Lisboa para exercer comunicação e entrei na "*L'Agence*" e o digital não é o que era hoje. Comecei como publicista e, na altura em que a equipa sofreu uma restruturação, foi-me dada a oportunidade de trabalhar o agenciado numa vertente mais 360, incluindo aqui o digital. Na altura fiquei um bocadinho apreensivo porque só tinha conhecimentos de comunicação, não conhecia nada do meio digital, mas hoje é o que mais gosto de fazer. (E, DC)

Quanto à subcategoria, posicionamento atual na carreira, cada entrevistado refere a sua situação. RP indica que é "dono de um órgão de comunicação social ("*New In Town*") desde 2014 [e essa empresa] foi vendida em 2017 e substituída pela MAGG em 2018" (E, RP).

> E sobre a sua atividade profissional refere que: " (…) temos *influencers* que representamos, criamos estratégias de marketing de influência, produção de conteúdos, gestão de redes sociais, fazemos uma série de trabalho para clientes e marcas tentando fazer sempre girar o dinheiro entre todas as plataformas que nós temos" (E, RP).

DT relata que: "Eu, D, estive a fazer um ano de estudo de mercado, abri a agência [*MilkandBlac*k], contratei duas *accounts* que já tinham experiência no mundo das marcas e fechei [o contrato com] o David Carreira antes de lançar a agência. Isto foi há quatro anos atrás" (E, DT).

No que concerne à subcategoria percurso realizado, quando olham para trás, e refletem nos percursos realizados, os participantes referem que: "[No início, as temáticas eram] alimentação saudável, *lifestyle* e maternidade [e os] maiores agenciados: "A pipoca mais doce" e a Isabel Silva (E, RP). Já para DT, foi importante o trabalho desenvolvido com um colega da *Milkandblack*, pois refere:

> [o colega] já estava na *MTV* há 16 anos e era a pessoa que estava à frente das câmaras (…). Muito do nosso tempo era a socializar com os músicos, porque isso fazia parte do *lifestyle* do *VJ MTV*, cria-se relações de proximidade com as pessoas e de repente já conhecemos o mercado todo. Naquela altura, na *MTV* havia coisas a acontecer todos os

> dias com os músicos. Neste momento, já estamos em parcerias com editoras para conceber estratégias para os músicos. (E, DT)

Portanto, foi este trabalho colaborativo que abriu portas para a socialização com os músicos e que conduziu às pretendidas parcerias com as editoras.

Quanto a DC, indica que inicialmente trabalhou com os temas de

> Beleza, *lifestyle* e moda. (…) Como me considero bastante compreensivo e empático tem sido fácil e rápido criar relações com os clientes. Muitas dessas relações ultrapassam a esfera profissional e tornam-se meus amigos. (…) É um processo em que tens que adaptar a tua linguagem, adaptar a tua forma de trabalhar a cada pessoa porque cada pessoa trabalha de forma diferente. (E, DC)

A propósito da subcategoria referências pessoais com impacto profissional, os participantes mencionam diferentes referências pessoais com impacto profissional, nomeadamente enquanto princípios orientadores de conduta, como é o caso de RP:

> É importante teres visão e antecipar tudo procurando a diferenciação, (…). No início deste ano optamos por mudar a estratégia e ao invés de trabalhar com um número alargado de *influencers* que representamos, optamos por trabalhar em parceria com outras agências. (…) Ter visão e implementar estratégias inovadoras que mais ninguém está a fazer no mercado e teres capacidade de mudar o teu modelo de trabalho. (E, RP)

Já DT menciona um conjunto de referências,

> Eu olho para o meu pai enquanto empresário, para as falhas dele e aprendi muito com esses erros. Tenho imensas pessoas com quem partilhei boas experiências como é o caso do Ricardo Martins Pereira (…) conheci muita gente (…) [e] aprendemos em conjunto. (…) Estudei imenso o mercado americano e o mercado brasileiro para tentar perceber o que se estava a fazer lá de marcas e de músicos. O nosso foco será sempre a música em primeiro. Ao estudar esses dois mercados, acabamos por tirar imensas ideias de lá e acabou por influenciar o trajeto que acabamos por fazer também. (E, DT)

Assim, no caso de DT, este aliou a influência familiar à partilha de ideias e conhecimentos e ao estudo árduo de outros mercados em que os músicos tivessem presença no mercado do marketing de influência.

Quanto a DC menciona que:

> A minha primeira referência foi a Vanessa Carmo que é a diretora do departamento de *talents* da "*L'agence*" e ela é responsável por carreiras como a da Cláudia Vieira, Rita Pereira, Jessica Athayde, entre muitas outras. Foi a minha primeira mentora e foi algo que me ensinou a grande parte daquilo que eu sei hoje. Sigo a carreira da Inês Mendes da Silva e João Belo que lançaram as suas próprias agências e são nomes de referência no mercado.

DC utiliza o conceito de mentora para referir alguém cuja experiência profissional reconhece e que foi determinante para o sucesso da sua carreira, como referido por Santos (2021.).

No que respeita à subcategoria marca pessoal, RP refere:

> Temos que ter muita credibilidade. Os *influencers* têm que nos reconhecer mérito, o nosso trabalho (…), reputação e com provas dadas no mercado. (…) Esta nossa relação com os *influencers* e com as marcas e, sobretudo, o reconhecimento junto das marcas e a tranquilidade que nós passamos às marcas no nosso trabalho garante-nos muitos negócios. (…) Nós temos sempre que superar as expetativas porque só assim é que as marcas vão querer mesmo trabalhar connosco e as agências igual. (E, RP)

Quanto a DT, refere que o importante para a construção da marca pessoal é:

> Trabalhar com marcas com que haja identificação. É importante termos consciência que sabemos quem nós somos e qual o caminho que que queremos passar para os nossos seguidores e negócios. Se temos valores que queremos transmitir à nossa equipa não podemos fazer coisas que vão contra esses valores. (…) A pessoa deve-se manter fiel a ela própria e aquilo que representa porque o público não é burro, não é desinformado e não é ignorante. (…) É muito fácil nos descredibilizarmos se não formos de acordo à nossa identidade. (E, DT)

Mais uma vez, na construção da marca pessoal, a tónica é colocada na credibilidade do *manager*, na relação estreita entre aquilo que é e a sua marca pessoal (Reis, 2015) e, no caso de DT, na autovigilância que é necessária para que essa credibilidade se mantenha mediante a fidelidade aos valores pessoais conforme recomenda (Lira, 2018).

Desta forma, a *influencer manager* atinge o seu objetivo primordial, a angariação de bons negócios para o *influencer*, ou seja, campanhas com marcas poderosas. Quanto a DC,

> Considero-me uma pessoa super descomplicada (…) e foi essa característica que eu considero que seja um ponto forte. É importante ser pragmático e não estar à procura do

problema, mas sim da solução. Pessoa empática, compreensiva e isso ajuda na relação que eu tenho com os meus agenciados. (E, DC)

DC enfatiza o seu pragmatismo e características pessoais que melhoram a qualidade da relação que estabelece com os *influencers*.

No que toca à subcategoria dificuldades/desafios encontrados na carreira de *influencer manager*, RP aponta para a relação entre o *manager* e as marcas, pois refere que "A maior dificuldade enquanto *manager* é sensibilizar as marcas para a necessidade de darem a liberdade de conteúdo ao *influencer*" (E, RP).

Para este participante, as marcas "(…) querem sempre que tu sigas os modelos de publicidade que tinham em 2012 e 2014 mas esquecem-se que fazer publicidade com os *influencers* não é a mesma coisa que fazer publicidade em televisão" (E, RP). Nesta linha afirma também que:

> (…) outra dificuldade passa por conseguir convencer as marcas de que a comunicação disruptiva é muito eficaz com os *influencers*. Termos a capacidade de nos rimos de nós próprios, rirmos das nossas falhas, brincar com isso e as marcas não aceitam isso. Não aceitam que parece que estão a brincar com a marca e acham isso ofensivo. (…) As marcas não permitem [o uso] (…) do humor sendo a arma mais eficaz nas redes sociais para chegar às pessoas.

Portanto, segundo este participante tem de melhorar a comunicação entre as marcas e os *influencer managers* para que entendam e respeitem as respetivas fronteiras de atuação.

DT refere a dificuldade em penetrar no mercado, "(…) em 80% das reuniões que tivemos também nos disseram que não íamos conseguir ter sucesso porque é um mercado altamente competitivo e já tem um *lobby* muito bem montado e é muito difícil de penetrares.

Foi essa a maior dificuldade que senti no início" (E, DT).

DT conseguiu penetrar neste mercado como a própria referiu e tivemos oportunidade de observar de forma direta em algumas situações, através da colaboração com o colega que vinha da *MTV* e que já tinha um *networking* bem estabelecido com figuras da área da música.

Sobre as maiores dificuldades/desafios encontrados na carreira, DC relata que:

> Eu sou um rapaz da aldeia e no início foi difícil trabalhar com pessoas inseridas em realidades completamente diferentes da minha. Graças a toda essa resistência que eu tive, tenho uma relação tão próxima com os meus agenciados porque respeitam a minha

> opinião e confiam em mim. Foi mesmo difícil de perceber como é que estas pessoas ganham 2000 euros por uma publicação! Por isso é que são deslumbradas muitas delas. Não conseguia compreender, mas hoje em dia, já me adaptei. (E, DC)

Neste caso as dificuldades decorrem de um percurso de vida bastante distante das realidades com que viria a contactar no seu percurso profissional.

No que toca a maiores desafios que encontraram na sua carreira, RP refere o trabalho desenvolvido com uma "marca farmacêutica.

Quando se trabalha com clientes muito grandes e que gerem milhões por marketing, por ano, a desorganização é muito grande" (E, RP). Nesta situação, o grande desafio foi colocado pelo volume de negócio associado ao cliente. Já DT coloca o enfoque do desafio na identidade do *influencer*, no caso dela "O David [Carreira] foi o caso mais desafiante dentro da estrutura porque estávamos a começar ainda e estávamos a fazer uma limpeza de posicionamento de imagem.

Conseguimos credibilizá-lo numa camada mais jovem e digital" (E, DT) e, na mesma linha, DC relata que o seu maior desafio foi

> (…) a VM, todos os dias é um desafio porque todos os dias ela tem uma ideia diferente. O meu maior desafio passa por não só trabalhar a pessoa como trabalhar também a marca, a Frederica. Eu sempre quis trabalhar marca, mas não queria prescindir da pessoa e aqui tenho o melhor de dois mundos. (E, DC)

Quanto à subcategoria aspetos mais gratificantes da carreira de *influencer manager,* RP realça que o mais importante é

> Ver as reações das pessoas. Ver que alguém com quem tu trabalhas tem uma notoriedade e um público social muito grande que é admirado por tantas pessoas e de tantos e tantos conteúdos [em] que tu estiveste por detrás são conteúdos que as pessoas adoram e que as pessoas vibram com aquilo e quando são reconhecidos na rua etc. E pensar que há pelo menos alguma coisa que tenhas feito que conseguiste mudar a vida de alguém. Ou que tenha melhorado. (E, RP)

DT refere "A credibilidade com que me olham porque é o reflexo do trabalho que já temos vindo a fazer ao longo dos anos e o facto de as pessoas me pedirem conselhos e estão noutras agências. É bom sentir que a minha voz já tem algum peso neste mercado" (E, DT).

O participante DC considera que

> O principal é poder trabalhar num mercado de que eu tanto gosto (…) É um trabalho super desafiante porque estão sempre a acontecer coisas ao mesmo tempo e novas. Tenho margem de criatividade de poder fazer coisas novas e diferentes e, depois, através do nosso agenciado, comunicar para um público gigante. O nosso cunho acaba sempre por estar também presente e, para mim, isso é super gratificante. (E, DC)

Os *managers* entendem que é importante mudar a vida dos outros e que nessa ação que os *influencers* desenvolvem, está presente também o cunho do *manager*.

A respeito da subcategoria formação/condições para o exercício da profissão de *influencer manager*, DC assume que o importante é,

> Em primeiro de tudo, esta profissão não é para todos. Não esperem começar por cima, é todo um processo de crescimento. Não vais trabalhar logo os maiores clientes e não tem mal nenhum começar por baixo. Depois disto é preciso gostares mesmo deste meio e ser bom naquilo que fazes. Tens que estar sempre em constante mudança, em constante adaptação, aparecem plataformas novas, novas formas de comunicar, etc. Depois eu sugiro que trabalhem a rede de contactos. Conhecer as pessoas certas, darem-se com as pessoas certas. Aprender com as pessoas certas. (E, DC)

No excerto anterior, está patente a forma pouco estruturada como, por norma, se começa a exercer esta profissão e a necessidade de o gosto pela mesma permitir superar as dificuldades iniciais. Não menos importantes são características do *manager*, como a adaptabilidade e gosto pela mudança, que torne a pessoa capaz de acompanhar as mudanças no mundo digital, como referido por Alisa (2020), Donawert (2021.) e Ronnie e Brown (2021) e DC enfatiza ainda a importância do *networking.*

O participante RP direciona o seu contributo noutro sentido:

> Recomendo um estudo aprofundado sobre a realidade dos *influencers* em Portugal. Processo e aprendizagem e análise de estatística muito profunda, dedicar algum tempo a perceber como funciona os algoritmos, saber interpretar os perfis dos seguidores, olhar os comentários para perceber se tem qualidade ou não, olhar para o número de seguidores e carregar e para baixo e ver se são seguidores comprados ou não.

RP aconselha os aspirantes a *influencer managers* a estudarem aprofundadamente a realidade dos *influencers*, o que se pode relacionar com a inexistência de formação académica de nível superior específica para preparar estes profissionais em Portugal.

Já DT coloca o enfoque nas características pessoais do candidato a *influencer manager,* e refere que terá de ter

> Paciência para lidar com os egos das pessoas que vai gerir, muita capacidade de encaixe, mas também muita capacidade de encantar as marcas (…), [pois] as marcas não fecham por causa do influenciador, mas, sim, por causa de ti (…) quem está a gerir todo o processo é uma pessoa credível para a pessoa que está à frente da marca. As tuas relações, a tua base de contactos e a capacidade de levar as pessoas a gostarem de ti é o mais importante. Os influenciadores vão e vêm, mas as pessoas que estão à frente das marcas ficam lá durante muitos anos. (E, DT)

O candidato a esta profissão tem de satisfazer, em simultâneo, influenciadores e marcas, conseguindo os contratos mais rentáveis para os *influencers*, mas de modo a que as empresas, que pretendem divulgar as marcas no mercado, não se sintam defraudadas nas suas expetativas.

4.2. Categoria geral "aspetos funcionais da profissão"

No âmbito da categoria geral aspetos funcionais da profissão, RP apresenta informação relevante acerca das funções gerais inerentes à carreira de *influencer manager*, inserida na categoria específica relação do *influencer manager* com as marcas, pois relata que quando

> (…) a marca quer fazer uma campanha e (…) escolhemos os *influencers*, criamos a estratégia 360, ligamos para eles, obtemos os orçamentos, passamos tudo à marca, a marca valida. Depois tratamos da parte toda de curadoria de conteúdo, passamos o briefing ao influenciador, ajudamos o influenciador na própria produção de conteúdo, se for necessário, trabalhamos a estratégia em brainstorming dos conteúdos que queremos fazer. Temos toda uma equipa que dá apoio ao *influencer* para que o conteúdo seja o melhor possível, validamos tudo internamente antes de enviar para o cliente, garantindo a qualidade do *copy* para que não haja erros, para que os *influencers* sejam o mais criativos possível e tudo o mais. As marcas agradecem que haja estes agentes que façam a intermediação porque não têm o conhecimento para isso, experiência ou paciência. (E, RP)

Desta forma, o *manager* é o angariador de contratos junto das marcas e um gestor dos recursos disponíveis, os quais tem de utilizar da melhor forma para garantir que o *influencer* cumpre com êxito o seu contrato com as marcas (Alisa, 2020; Donawerth, 2021, Ronnie & Brown, 2021).

No seu processo de atuação, os *influencers* começam por comprar os produtos, fazem *reviews* das marcas para atrair a atenção, segue-se o envio de produtos pelas marcas e criam-se as condições para se iniciarem parcerias, que podem ser pagas ou orgânicas, isto é, não pagas.

Após terem conquistado o seu espaço no meio das marcas, chega a altura em que os *influencers* se querem capitalizar com proveitos pessoais, ou seja, embora continuem a trabalhar com marcas, procuram, também, construir a sua própria marca.

Por princípio, têm em consideração que o nicho da sua marca não fará concorrência às marcas com que trabalham.

Neste âmbito, o papel do *influencer manager* é fundamental para aconselhar toda a estratégia digital do *influencer*.

Como o próprio RP declara, "O *manager* acaba por ser uma figura invisível, mas que está presente em tudo" (E, RP), não esquecendo que existe uma vasta equipa associada ao *manager* ou, mesmo, vários *influencer managers* envolvidos no êxito de uma campanha realizada por uma marca.

Ainda a respeito da subcategoria relação do *influencer manager* com as marcas, DT explicita que

> Para se justificar o nosso agenciamento de alguém, tem de haver uma faturação anual expectável de x (…) O meu trabalho acima de tudo é ser gestora de negócios, eu olho para números e rentabilização de tempo. Fazemos campanhas com marcas em que pegamos nas marcas e vamos ao mercado ver quem são os influenciadores certos para alocar a cada projeto e a cada campanha. Depois temos várias marcas que vêm ter connosco e algumas que são contratos anuais ou pontuais. No entanto, do nosso lado, servimos mais como mediadores também. (E, DT)

De novo presente, neste excerto, a função de estabelecimento de pontes entre as marcas e os *influencers*.

No trabalho de um *influencer manager*, existem dois polos muito importantes: o contacto com as marcas e a relação com o *influencer* (Alisa, 2020; Donawerth, 2021.).

Sobre a subcategoria relação geral com o *influencer*, RP sintetiza que o seu trabalho é "(…) ajudar o *influencer* na produção de conteúdo dando-lhe meios humanos e técnicos para as coisas saírem o melhor possível" (E, RP).

Como refere (Donawerth, 2021.), quanto mais fluida for a comunicação do *influencer*, mais profundo e estruturado é o trabalho do *influencer manager*.

É ao *influencer manager* que cabe perceber quais os conteúdos escolhidos a que a audiência se mostra mais sensível, de acordo com as suas preferências, os seus gostos e interesses, propondo, nesse sentido, o lançamento de produtos que façam a ponte com a comunicação do *influencer*.

Noutro momento da entrevista, RP especifica que o *influencer manager* deve ser capaz de ajustar a sua ação às características e necessidades do *influencer*, pois afirma que

> O *manager* tem que ter este papel, pelas características daquela pessoa [o *influencer*] que, por exemplo, não é resiliente (…) é uma pessoa que precisa de determinados estímulos ou que precisa de uma determinada organização. Há pessoas que são mesmo muito desorganizadas e o nosso papel é o de lhes facilitar a vida toda. Já sabemos que há pessoas que só funcionam em grupos de *Whatsapp* porque não querem sair daquela rede social, há outros que funcionam com folhas de *excell* e preferem ver as planilhas todas organizadas. Toda essa organização é algo que demora muito tempo e que temos de a realizar enquanto *managers* e garantir essa tranquilidade ao *influencer* para ele poder ter a disponibilidade mental para criar os melhores conteúdos. (E, RP)

Entende-se que a relação entre o *influencer manager* e o *influencer* pode ser encarada como uma relação de liderança, em que os *influencer managers* se assumem como líderes, tendo sido identificada a respetiva categoria específica.

No âmbito da subcategoria exercício da liderança, averiguou-se de que forma os participantes neste estudo assumem o papel de líderes. Para RP,

> Elas [agenciadas] reconheceram-me esse mérito e essa qualidade na produção de conteúdos e na parte estratégica. Enquanto líder, privilégio a liberdade criativa dos *influencers*, porque gosto muito de trabalhar com *influencers* talentosos (…) eles percebem que do meu lado vão ter sempre uma pessoa que está lá para os ajudar quando eles precisarem, mas também uma pessoa que vai ter iniciativa de os guiar sem nenhum

> prurido nisso (…) puxá-las para a realidade. A tendência muitas vezes é essa, elas andarem um bocadinho ao sabor do que querem ou do que gostam, mas, muitas vezes, tem de se pensar que isso pode interferir numa estratégia previamente definida pela agência como um propósito. (E, RP)

O *influencer manager* é reconhecido como líder pelo seu impacto na gestão da carreira, em termos da influência sobre o *influencer*, tendo em vista que este possa estabelecer as parcerias e contratos mais vantajosos.

RP refere que a sua ação, enquanto *manager* consegue motivar o *influencer*, conforme assumido por Koss (2020) de modo a que o seu trabalho siga a direção necessária ao sucesso do contrato com a marca.

O *influencer manager* admite privilegiar o estímulo à criatividade do *influencer*, uma vez que este é dos principais fatores para o sucesso das campanhas de marketing, tal como postularam Casaló et al. (2018), Piskorski e Brooks (2017) e Social Publi (2019). Este participante refere ainda que

> O *manager* tem que ser um mentor, uma pessoa que traga os *influencers* para a terra e que lhes consiga passar um bocadinho da visão que o mentor tem para eles. Alguém que olhe e, de uma forma distanciada, consiga analisar o que é que ele está a fazer de bem ou de mal. O próprio *influencer* não tem discernimento para isto. (E, RP)

Ao admitir que o *influencer manager* tem de ser um mentor, RP situa-se numa visão de mentoria.

O coaching e a mentoria são duas atividades bastante aproximadas embora distintas. Assim, um mentor é alguém experiente no campo profissional em que trabalha a pessoa em relação à qual exerce a mentoria.

A mentoria, ou mentoring, concretiza-se através de conversas, discussões e debates e pode abranger áreas não diretamente relacionadas com o trabalho.

Já tivemos oportunidade de observar este tipo de atuação por parte deste e de outros *influencer managers*, por exemplo, quando situações difíceis da vida privada dos *influencers*, que acarretam instabilidade emocional, interferem na qualidade do trabalho do *influencer* (Santos, 2021).

Já no caso do *coaching*, o *coach* não precisa de ter experiência na área de trabalho, embora não seja geralmente esse o caso no que se refere aos *influencer managers,* e tem de se focar em conseguir que o *coshee* realize o seu máximo potencial (Oliveira-Silva et al., 2018; Santos, 2021.).

DT assume claramente que a insegurança dos agenciados abre caminho para o trabalho do *manager*, pois afirma que: "O que eu sinto é que a maior parte das figuras públicas em Portugal e, mais os músicos, são pessoas muito inseguras. Enquanto representante deles, eles vão sempre ouvir o que tens para dizer. A tua palavra tem imenso peso" (E, DT).

Para conseguir que os seus agenciados produzam conteúdos de qualidade, DT refere que "Eu entro (…) quando sinto que a pessoa que estamos a trabalhar não está a cumprir com as coisas, mas não no sentido de lhe dar um sermão, não. DT assume um posicionamento de coach

> (…) muitas vezes há falta de vontade porque é preciso originalidade da parte do influenciador, é preciso predisposição, é preciso estar à vontade para fazer as coisas e se a pessoa estiver numa situação emocional ou num momento da vida em que não esteja bem, as coisas não vão correr nada bem e até pode soar e passar a falsidade porque não estava à vontade naquele momento. Portanto, muito da minha intervenção existe quando há uma necessidade de compreender as razões do influenciador não estar a 100% no projeto. Somos uma espécie de psicólogos. (E, DT)

A liderança que o *influencer manager* desenvolve junto do *influencer* pode ser inserida na categoria de *coaching*, pois através de interações estruturadas e estratégicas com o *influencer*, o *manager* pretende conseguir mudanças desejáveis e sustentáveis na sua atuação de modo a facilitar-lhe o acesso ao êxito profissional (Cox et al., 2014; Oliveira-Silva et al., 2018) mas também na categoria de mentoria (Santos, 2021.) consoante as situações.

De um modo geral, RP e DT assumem-se como coaches e como mentores e DC, provavelmente por ser mais jovem, não se distingue hierarquicamente do *influencer*.

O facto de a atividade de coaching ainda precisar de regulamentação, a nível nacional e internacional (Oliveira-Silva et al., 2018; Sociedade Portuguesa de Coaching Profissional, 2021), contribui para a falta de definição na carreira de *influencer manager*.

Em variadas circunstâncias, em sessões fotográficas, a investigadora observou o coaching exercido por *influencer managers* em relação aos *influencers*, conforme consta na seguinte nota de campo:

> Nesta sessão fotográfica com a DT, a *influencer* X, sente-se insegura porque não estava confortável com a presença de alguns elementos participantes. Então a DT tem aquela sensibilidade e percebeu que a *influencer* não estava bem e tentou lembrar-lhe o êxito que tinha tido em campanhas anteriores para lhe mostrar que não se justificava duvidar de si própria. (NC, 18 Março 2021)

O *manager* DC, não assume tão claramente o papel de líder, uma vez que afirma: "Sabes que o segredo é não te apresentares dessa forma (…) Não me tenciono apresentar como um líder" (E, DC). No entanto, o papel de líder é assumido e atua como tal, uma vez que refere:

> Eu tento aplicar a minha liderança através da experiência e levá-los pelo caminho que eu quero e tento explicar que a melhor coisa a fazer é ouvir-me porque tenho provas dadas. Claro que adapto sempre ao tipo de agenciado, mas, quero sempre que eles percebam que me podem ver como alguém que os vai ajudar a crescer a sua marca. (E, DC)

Sobre VM, uma sua agenciada com uma carreira indiscutivelmente relevante, assume que "(…) somos os dois líderes. A V, melhor do que ninguém, percebe o digital e está sempre a reinventar-se, a criar coisas novas e eu aprendo muito com ela. (…) O meu objetivo passa por impulsionar a sua carreira. Somos os dois líderes e aprendemos muito um com o outro. (E, DC)

O discurso do DC é influenciado por uma perspetiva de liderança enquanto relação hierárquica que, claramente, o deixa desconfortável face à importância dos *influencers* com quem trabalha. A liderança dos *influencers* é, indiscutivelmente, um desafio, ou melhor, o desafio, para os *influencers managers.*

4.3. Categoria geral "valorização de carreira de *influencer manager*"

Em resposta ao pedido de sugestões para valorização da carreira de *influencer manager*, RP coloca o enfoque na qualidade do produto produzido pelos *influencers*, realçando a capacidade de alcance deste tipo de divulgação das marcas:

> Quando a qualidade média dos conteúdos produzidos pelos *influencers* aumentar. Quando tivermos muitos *influencers* a produzir muito bom conteúdo com muita qualidade. É aí que nos vamos afirmar enquanto reputação. Enquanto houver muita gente a produzir maus conteúdos, seja orgânico seja comercial, dificilmente nos vamos

> conseguir afirmar e vai demorar mais tempo a afirmarmo-nos como o principal veículo de comunicação para as marcas em Portugal e no mundo. A capacidade dos *influencers* em chegarem às pessoas é brutal (…) e daí ser importante darmos liberdade ao *influencer* de produzir conteúdo. (E, RP)

A este propósito, DT associa a valorização da carreira à existência de "(…) cordialidade e uma ética maior entre as agências.

A maior parte das agências tem ética, mas há algumas que acabam por estragar o mercado por causa disso, porque não vale tudo. Há espaço para toda a gente" (E, DT).

Sobre este assunto, DC enfatiza a necessidade da

> (…) valorização da profissão de *manager* de *influencer* como uma profissão digna. E ainda há uma resistência e estigma enorme em muitas pessoas e isto dá mesmo muito trabalho. Trabalho precário, devendo existir mais apoios quer para os *managers*, quer para os *influencers*. (E, DC)

DC aponta dois importantes entraves à valorização desta carreira: a resistência em reconhecê-la como válida e o estigma de futilidade a ela associado e, ainda, a precaridade em que se encontram muitos profissionais.

Neste aspeto, propomos a criação de um estatuto do profissional do setor de gestão de influenciadores, que garanta o apoio social a estes profissionais, à semelhança do que já, recentemente, aconteceu com a aprovação do estatuto do profissional do setor da cultura, em Conselho de Ministros de dia 22 de abril de 2021.

Tal como os profissionais do sector da cultura, o trabalho dos *influencer manager*, quando não associado ao estabelecimento de contrato de trabalho, está associado à chamada intermitência que, em nosso entender, não deve ser sinónimo de ausência de proteção social.

Os depoimentos dos entrevistados evidenciam que, apesar de exercerem uma atividade tão antiga como a dos influenciadores (ambas muito anteriores ao advento do digital), esta ainda necessita de estabelecer a sua identidade e de ser regulamentada (Ronnie & Brown, 2021).

A *influencer* participante neste estudo, VM, licenciou-se em *Design* industrial, foi modelo publicitário e atriz.

Parte da sua entrevista permitiu estabelecer a subcategoria construção da carreira de digital *influencer*.

Quando atravessou um período de inatividade profissional, por escassez de ofertas como atriz, decidiu utilizar um blogue para procurar novas possibilidades de comunicação.

A sua comunicação passou por criar um projeto que dá voz a outras mulheres, no *target* 20-45 e, ao discutir temas como moda, autoestima, sexualidade e saúde mental contribui para o *empowerment* das suas seguidoras, cujo número ascende a mais de meio milhão.

VM considera que ser *influencer* é algo inato, pois refere:

> Sou *influencer* desde que nasci (…) Foi algo que aconteceu e está a acontecer naturalmente. Não foi algo pensado, simplesmente foi acontecendo como uma forma de comunicação, uma forma de estar que acaba por influenciar os outros e que agora surgiu essa profissão que é super importante para as marcas que é: ser *influencer*. (E, VM)

VM considera que o *influencer* é aquele que, pelas suas características pessoais, designadamente em termos de comunicação, consegue marcar a diferença na vida dos outros por ser por eles escolhido como inspiração, uma vez que explica que

> Ser *influencer* não se escolhe, ou se é, e as pessoas escolhem-nos porque se sentem influenciadas por nós em alguma parte da vida delas, através de uma frase, de um momento, de alguma atividade que influencia, não no geral… (E, VM)

RP destaca que o *influencer* tem de ser "(…) criativo não é um processo matemático. Este processo obriga a ir ao cinema, a ler, a passear, a estar informado, a espairecer e que muitas vezes é aí onde nascem as ideias.

As ideias nascem em momentos quando menos esperamos" (E, RP). Relativamente às características-chave para o sucesso de um *influencer*, VM aponta:

> Comunicação, flexibilidade, autenticidade. Há espaço para todos e ninguém é igual a ninguém. Todos nós somos diferentes, é aí que está a magia de tudo. (…) nós somos únicos e esse é o nosso verdadeiro poder. Claro que há sempre uma pessoa que nos inspira e isso é positivo, mas nunca podemos perder a nossa essência. Costumo dizer: podem copiar, mas não façam igual. Os *influencers* devem conseguir dar sempre o seu cunho pessoal. (E, VM)

Entre as competências que o *influencer* tem de ter desenvolvido, VM destaca a comunicação, o que está de acordo com o que temos observado na prática profissional desta *influencer* que, acima de tudo, se considera uma profissional de comunicação.

Temos também observado a forma flexível como VM se adapta aos requisitos das diferentes marcas com que trabalha e, como seria de esperar, na linha do que já defendeu nesta entrevista, surge novo reforço à autenticidade.

O *influencer manager*, RP, que alia a experiência de *manager* à de *influencer*, refere "Isto de ganhares dinheiro a influenciar pessoas deve ser uma consequência natural da qualidade do teu trabalho e na qualidade dos teus conteúdos" (E, RP).

No entanto, não basta que os conteúdos tenham qualidade para que a parceria com a marca seja proveitosa, uma vez que

> (…) Depois uma agência pode despertar para ti e ajudar a encaminhar para as marcas. Porque muitas vezes o conteúdo não se vende só, por si, tens que ter alguém (*manager*) que saiba ligar o conteúdo de qualidade a uma marca e é a única forma de ganhares dinheiro. Aqui as agências têm um papel muito importante que é o de levar bom conteúdo, de qualidade às marcas e às agências que representam as marcas. (E, RP)

A valorização da profissão de *influencer* assume importância, não só para os próprios, mas também para os *influencer managers.*

A este respeito, VM refere que

> Primeiro as marcas têm que perceber o que é isto de ser *influencer*… porque é uma profissão nova e muitas pessoas desconhecem. Muitas pessoas também banalizam (…). Tudo o que está relacionado com moda e beleza é considerado fútil. Então é quase descredibilizado [o profissional] (E, VM)

Para VM, a valorização da profissão de *influencer* passa por uma mudança de atitude por parte das marcas, no sentido de perceberem o potencial que os *influencers* têm no mercado e, também, por parte do público, que tende a ver o *influencer* como pouco profissional.

Até porque, como referem Ibáñez-Sánchez et al. (2021), a força da marca pessoal do *influencer* é crucial para o sucesso comercial da marca, pelos efeitos positivos que provoca nos consumidores.

Como realça VM, muitos *influencers* trabalham com o mercado mais importante "(…) é só o mercado que mais mexe no mundo: o da beleza e da cosmética" (E, VM) pelo que, no entender da entrevistada, não deveria ser alvo de "(…) descredibilização.

Em Portugal, tudo o que vem de *influencer* é fraco, não presta, não tem valor e no mercado internacional é que é bem feito" (E, VM).

VM considera que esta atitude é tipicamente portuguesa e reforça a sua opinião, salientando que

> Em Portugal estão sempre à espera de que a pessoa falhe. Associam este meu estilo de vida a futilidade e não conseguem ter a noção do trabalho que é comunicar, estratégia de aproximação do público, dar a conhecer novos produtos, comunicar apenas aquilo com que nos identificamos. É uma espécie de síndrome portuguesa que desvaloriza tantas áreas. (E, VM)

O êxito de VM, enquanto *influencer* e a sua crescente relevância no mundo digital, é algo que se tem vindo a acompanhar.

Através dos comentários das redes sociais *Facebook* e *Instagram* tem-se acesso às reações dos seus seguidores, segundo as quais se torna evidente que a comunicação feita pela VM é uma comunicação orgânica e *fit to target*.

Quando questionada sobre as etapas mais relevantes na evolução da sua carreira, VM refere que

> Não são grandes etapas, há pequenas conquistas como é o caso da loja *online* que, enquanto *influencer*, acabo por ter um público que me segue e que gosta de seguir e, automaticamente, tudo o que lanço acaba por ser pequenos sucessos em que estamos a caminhar enquanto Frederica. (E, VM)

O blogue "Frederica" surgiu a 11 de novembro de 2013 e, no dia em que fez cinco anos de existência, VM transformou-o numa nova plataforma, mantendo a designação de "Frederica" e associando-lhe um *e-commerce*.

Esta loja *online* é uma plataforma em que a *influencer* VM promove produtos da sua própria marca, assim como os de outras marcas, inserindo-os nas suas comunicações diárias. Como recomenda (Sousa 2018), VM tem melhorado o sistema de entregas dos produtos, assegurando uma boa experiência de compra.

Outra ferramenta disponível é o drop shipping que possibilita a expansão da marca para outras marcas. VM considera que o sucesso resulta de um trabalho gradual e persistente, uma vez que acrescenta:

> Estamos a trabalhar para tornar a "Frederica" numa referência, mas ainda estamos a apanhar as nossas pedrinhas. Não posso dizer que é um grande sucesso. São pequenos sucessos que vamos lançando para incorporar na marca "Frederica" e por, conseguinte esta ganhar valor. (E, VM)

A plataforma "Frederica" acaba por ser uma interface em construção que permite a comercialização de itens relacionados com a comunicação de VM.

Pretendia-se compreender como é que uma *influencer* com indiscutível êxito concebe a função de *influencer manager*, pelo que questionámos VM a este respeito, tendo esta referido que:

> Não acredito que um bom *manager* pode criar *influencers*. Existem bons *influencers* que podem fazer bons *managers.* Acho que é ao contrário porque eles prestam-nos um serviço, mas nós já temos que ter essa capacidade de trabalho por nós mesmos. Não acredito que seja um *manager* que vá fazer com que tenha sucesso. (E, VM)

Na linha do que já tinha referido, dá a entender que a atividade de *influencer* decorre de uma espécie de talento pessoal. VM continua, pois, a considerar que as características de um *influencer* não são desenvolvidas por outrem, mas inerentes ao próprio. Na sua ótica, é o nível de exigência que o *influencer* coloca no trabalho que realiza, que contagia o trabalho realizado pelo *manager*, ou seja, é a qualidade do trabalho do *influencer* que, por arrasto, determina a qualidade do trabalho do *manager*. VM acrescenta ainda que:

> (…) Eu acredito que os *influencers* são autênticos, não são produtos criados [pelos *managers*] (…) existe muita tentativa [nesse sentido] e por muito melhor que seja o *manager* é algo que mais cedo ou mais tarde acaba por morrer [o *influencer*] porque tem que ser a autenticidade. (E, VM)

Nesta autenticidade subentende-se a importância de a marca criada pelo *influencer* ser o mais próxima possível da sua marca pessoal, conforme preconizado por Reis (2015).

Tal como Jun e Yi (2020), VM considera que a interatividade e a autenticidade do *influencer* são fundamentais para que a sua marca pessoal ganhe valor.

Para que os *influencers* vão crescendo na comunidade, quando lançam marca própria, marcam presença na televisão, rádio, promovem eventos e trabalham a sua rede de *networking*. Todo esse investimento, que fazem na sua marca, contribui para o seu crescimento no meio digital e, por consequência, para um maior investimento das marcas.

Pode acontecer, e geralmente acontece, que os *influencers* tenham marca própria e continuem a trabalhar com outras marcas.

A circunstância de VM enfatizar a autenticidade do *influencer* não significa que não preze o trabalho do *manager*, uma vez que afirma: "Depois o *manager* tem que conseguir pegar nisso [a autenticidade do *influencer*] e levar esse carisma mais além" (E, VM).

Para conseguir realizar este objetivo, na opinião da entrevistada, as principais qualidades de um *manager* prendem-se com o facto de ser "Trabalhador, porque é uma área muito competitiva. Uma pessoa honesta porque ser *influencer* requer muitos números e os números têm que ser verdadeiros" (E, VM).

Mais adiante, esclarece o significado de "números" como sendo o número de seguidores, "Há muitas pessoas a comprar seguidores e a comprar likes porque acham que isso é mesmo muito importante e isso não corresponde na realidade" (E, VM).

A familiaridade que se tem com a linguagem utilizada neste meio profissional permite compreender o duplo sentido do termo "números": por um lado, o dinheiro envolvido nos negócios das marcas e, por outro, os estudos estatísticos de mercado que permitam fundamentar decisões a tomar pelo *influencer* e que este tem de saber obter e apresentar.

Tal constatação está de acordo com as sugestões dos *influencer managers* RP e DT, nas suas entrevistas, no sentido de ser necessário muito estudo de mercado.

Com o intuito de levar VM a aprofundar mais a importância da figura do *influencer manager* na sua carreira, pediu-se-lhe que recordasse um episódio em que um *manager* tivesse sido determinante para o seu sucesso, ao que relata:

> No lançamento do canal "100 desculpas", que era patrocinado pela *New Balance,* foi importante [o *manager*] mas todos têm de ser muito bons na área que operam. Acredito que qualquer projeto se desenvolva em equipa, para a marca estar sempre alinhada. Por isso, é que a área de *influencer* é de comunicação em que temos este *manager* que acredita no projeto, lidera e acompanha (…) (E, VM)

VM realça os contributos da equipa para o sucesso da campanha e, apesar de importância que atribui ao *manager*, enquanto alguém que acompanha e lidera o projeto, retoma a sua posição inicial, afirmando que o *manager* "(…) não é o responsável pelo sucesso. Mas a peça importante será sempre o *influencer*" (E, VM).

5. Considerações Finais

5.1. Conclusões Principais

A atividade de *influencer manager* entendida como profissão, é uma prática recente, pelo que traz, consigo, os desafios inerentes a um campo considerado emergente.

Para se afirmar com credibilidade, é necessário que ganhe importância na sociedade civil e que haja mais produções académicas, com o propósito de estudar e divulgar um conhecimento validado por teorias científicas.

O início da carreira dos *influencer managers* não é linear, iniciando-se, na maioria dos casos, como *accounts*, ascendendo, depois, ao cargo de *influencer manager*.

Noutras situações, começam por ser *influencers*, procurando, mais ou menos facilmente, conjugar as duas atividades.

De certo modo, correspondem aos gestores de equipas que suportam a atividade profissional do *influencer*, assegurando que este disponha das condições adequadas para que a sua marca pessoal e/ou as marcas que representa conquistem e mantenham espaço no mundo *online*.

A componente de liderança na relação entre o *influencer manager* e o *influencer* pode aproximar-se da atuação de coach ou de mentoria, nem sempre sendo valorizada pelo *influencer*.

A ação do *influencer manager* tem um carácter duplo, pois este é o elo de ligação entre o *influencer* e as marcas e, nalguns casos, de assessoria de imprensa digital.

Para que estes mundos se complementem, o *influencer manager* deve apresentar um perfil de competências que lhe permitam ser eficaz na liderança do *influencer* e uma mais valia nas campanhas em que este participa.

O referido perfil de competências inclui reconhecimento na comunicação, polivalência, gestão de projeto, gestão de budgets.

Por último, e não menos importante, é o carácter do *influencer manager*, cujos valores nobres norteiam a sua conduta ética, distinguindo-o dos demais, uma vez que este tem acesso à vida pessoal e profissional de figuras com uma grande exposição mediática.

Para que um *influencer* seja reconhecido é preciso um caminho longo de trabalho e de criatividade. A persistência e consistência são qualidades que os unem bem, assim como o poder contar com uma equipa de profissionais que assegure a estrutura necessária para o êxito da campanha. O crescimento de comunidade difere de plataforma para plataforma.

5.2. Limitações da Investigação

As principais limitações desta investigação decorrem do facto de esta profissão, por estar inserida no âmbito do marketing digital e ser muito recente, ainda não ter sido objeto de investigação frequente, o que torna esta dissertação inovadora, mas dificulta o acesso a dados científicos e específicos.

Ainda como limitações do estudo desta dissertação, poderão apontar-se as seguintes:

- poder-se-ia entrevistar mais *influencers managers;*

- poder-se-ia abranger mais *influencers*;

- o facto de haver tão pouca literatura nesta altura, se se esperasse mais dois anos, possivelmente ter-se-ia mais conteúdo.

5.3. Orientações Futuras para estudos complementares

Caminhos da investigação futura:

- melhor definição das competências requeridas por parte destas novas profissões;

- análise do estilo de liderança do *manager* adequado consoante o *influencer*;

- definição do KPI (*Key Performance Indicators* ou Indicadores-Chave de Performance) que consubstanciem a necessidade de criação de uma relação profissionalizante da importância do *influencer manager.*

Pretende-se com esta dissertação contribuir para o reconhecimento e valorização da profissão de *influencer manager* e incentivar os *marketeers*, que já trabalhem nesta área, a reforçar as suas competências.

A mudança contínua das sociedades modernas, assim, o exige.

6. Referências Bibliográficas

Accep Quality Control Solutions (2019, junho 27). Sociedade 5.0 – o novo paradigma!

ACCEPT. https://www.accept.pt/sociedade-5-0-o-novo-paradigma-280619/

ACEPI - Associação Economia Digital & IDC- Analize the futur (2020). Economia Digital em Portugal Edição 2020. https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf

Aguiar, A. (2018, agosto 17). Instagram: saiba tudo sobre esta rede social! Rockcontent.

https://rockcontent.com/br/blog/instagram/

Alisa (2020, março 3). What is an influencer manager and how to become one. Trendhero. https://trendhero.io/blog/influencer-manager/

Ashton, P. (2020, dezembro 7). Generational payment methods: How Gen Z, millennials, and boomers compare. The Future of Customer Engagement and Experience.

https://www.the-future-of-commerce.com/2020/12/07/generational-payment-methods-how-gen-z-millennials-and-boomers-compare/

Banha, R. (2019). A comunidade de fãs da página de Facebook "Mais fado": uma análise etnográfica. [Dissertação de mestrado, Universidade Europeia]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31645/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-MD%20-%20Raquel%20Banha.pdf

Batista, E. C., Matos, L. A., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, 11(3), 23-38. https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768/666

Bernazzani, S. (2018). Micro-influencer Marketing: A comprehensive guide. HubSpot Blog.: https://blog.hubspot.com/marketing/micro-influencer-marketing

Brandão, C., & Ribeiro, J. E. M. (2018). A importância do contexto na investigação qualitativa. Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, 7(1),169-173.

https://doi: 10.17267/2317-3394rpds.v7i1.1897

Bullock, L. (2018, julho 31). How to evaluate and partner with social media *influencers*. Social Media Examiner. https://www.socialmediaexaminer.com/partner-social-media-*influencers*/

Casaló, L. V., Flávian, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2018). *Influencers* on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. Journal of Business Research, 117, 510-519. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.00

Ceitil, M. (2016). Gestão e Desenvolvimento de Competências (2.ª ed.). Edições Sílabo

Costa, I. & Alturas, B. (2018). Portuguese digital opinion leaders and its impact, in the promotion of products, services and events in social networks. In Institute of Electrical and Electronics Engineers (Ed.), Proceedings book of the 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-7). https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399220

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). The complete handbook of coaching (2.ª ed.). Sage.

Donawerth, S. (2021). What Does an Influencer Marketing Manager Do? Getcarro.

https://getcarro.com/blog/what-does-an-influencer-marketing-manager-do/

English, S., Sabatine, J., & Brownell, P. (Eds.) (2019). Professional coaching: principles and practice. Springer Publishing Company.

https://books.google.pt/books?id=72RhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Erlandsson, F., Bródka, P., Borg, P., & Johnson, H. (2016). Finding influential users in social media using Association Rule Learning. Entropy, 18(5), 1-15. https://www.mdpi.com/journal/entropy/special_issues/machine-learning#published

Faustino, P. (2018). Marketing Digital – o guia completo. Paulo Faustino. https://www.paulofaustino.com/marketing-digital-guia-completo/

Faustino, P. (2019). Marketing digital na prática. Marcador.

Fontanella, B. J. B. (2021). Participantes em investigação qualitativa. In. S. Gonçalves, J. Gonçalves & C. Marques (Eds.), Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações (pp. 25-40). Pactor.

Matos, P. (2012). Ventajas Competitivas de Empresas Portuguesas en su Internacionalización con IED en España. [Tese de Doutoramento não publicada]. Universidad Complutense Madrid.

Gómez, E. (2021). Desenhos de investigação qualitativa. In. S. Gonçalves, J. Gonçalves & C. Marques (Eds.), Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações (pp. 5-23). Pactor.

Gonçalves, S. P. & J. P. Gonçalves (2021) Qualidade e ética na investigação qualitativa. In S. Gonçalves, J. Gonçalves & C. Marques (Eds.), Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações (pp. 41-59). Pactor.

Hatton, G. (2018, Fevereiro 13). Micro *Influencers* vs Macro *Influencers*. Social Media Today. https://www.socialmediatoday.com/news/micro-influencers-vs-macro-influencers/516896/

Hitpass, B. & Astudillo, H. (2019). Editorial: Industry 4.0 Challenges for Business Process Management and Electronic-Commerce. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 14(1), 1-3. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762019000100101

Hou, M. (2019). Social media celebrity and institutionalization of Youtube. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 25(3) 534–553. http://journals.sagepub.com/doi/citedby/10.1177/1354856517750368

Ibáñez-Sánchez, S., Flavián, M., Casaló, L. & Belanche, D. (2021). Influencers and brands successful collaborations: A mutual reinforcement to promote products and services on social media. Journal of Marketing Communications, 27 (4),1-18. https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1936126

International Coaching Federation (2020) 2020 ICF Global coaching study: Executive summary.https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf

International Standart Organization (2015). Information technology — Business operational view — Part 9: Business transaction traceability framework for commitment exchange

https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso-iec:15944:-9:ed-1:v1:en:term:3.18

Jun, S. & Yi, J. (2020), What makes followers loyal? The role of influencer interactivity in building influencer brand equity, Journal of Product & Brand Management, 29 (6), 803-814. https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2019-2280

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53(1), 59-68.

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

Karhawi, I. (2017). Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão.

Communicare, 17, 46-61.

https://www.academia.edu/34664305/Influenciadores_digitais_conceitos_e_pr%C3%A1ticas_em_discuss%C3%A3o

Kim, J. C. & Chun, S. H. (2018). Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: Implications on an omni-channel business model. Decision Support Systems, 109, 5-14. https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.007

Kinast, P. (2020, fevereiro 24). A história do Instagram. Oficina da net.

https://www.oficinadanet.com.br/historiasdigitais/29859-historia-do-instagram

Koss, L. (2020). Leading for Learning: How Managers Can Get Business Results Through Developmental Coaching and Inspire Deep Employee. Productivity Press

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Do tradicional ao digital (I. korytowski, Trad.). Editora Sextante.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade (C. Pedro, Trad.). Actual Editora.

Lancellotti, G. (2021, janeiro 7). A história do Facebook [Do Hot or Not aos 2 bilhões]. Tecnoblog,net

https://tecnoblog.net/399656/a-historia-do-facebook-do-hot-or-not-aos-2-bilhoes/

Lira, A. (2018, Maio 22). Personal Branding: Como ser a escolha óbvia para o seu futuro cliente? A estratégia definitiva. Semrush Blog. https://pt.semrush.com/blog/personal-branding/

Lourenço, T. A. S. & Ramos, P. H. B. (2020). Gerenciamento de crises ocasionadas por influenciadores digitais: um estudo do posicionamento das marcas. In INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Ed.), 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (s.p.)

http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2020/resumos/R15-1454-1.pdf

Magalhães, J. & Paul, V. (2021). Entrevista. In S. Gonçalves, J. Gonçalves & C. Marques (Eds.), Qualidade e ética na investigação qualitativa. Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações (pp. 63-85). Pactor.

Markerly. (2015). Instagram Marketing: Does Influencer Size Matter? Markerly Blog. http:// markerly.com/blog/instagram-marketing-does-influencersize-matter/

McFadden, C. (2020, julho 7). A Brief History of Facebook, Its Major Milestones.

https://interestingengineering.com/history-of-facebook

Medeiros, A., Bandeira, G., Santos, J., Bicho, L., Nunes, N. & Soares, N. (2010). Marketing pessoal: És um produto de sucesso? (2ª ed.). Texto Editores.

Moreira, H. (2020, maio 14). Covid-19: O mundo dos influencers mudou? Para as marcas só sobrevivem os que se adaptarem.

https://www.publico.pt/2020/05/14/impar/noticia/covid19-mundo-influencers-mudou-marcas-so-sobrevivem-adaptarem-1916220

Oliveira-Silva, L., Werneck-Leite, C., Carvalho, P., Anjos, A. & Brandão, H. (2018). Desvendando o coaching: Uma revisão sob a ótica da Psicologia. Psicologia: Ciência e Profissão, 38(2), 363-377. https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017

Paredes, A. (2020, 3 de agosto). Tudo sobre marca pessoal: o que é, como aprimorá-la, dicas e exemplos. Marketing.

https://www.iebschool.com/pt-br/blog/marketing/tudo-sobre-marca-pessoal-o-que-e-como-aprimora-la-dicas-e-exemplos/

Perdigão, I. (2019). O Marketing de Influência no Instagram e a crescente importância dos micro-influenciadores digitais na comunicação das marcas. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16021/1/In%c3%aas_Perdig%c3%a3o_MMD_2019.pdf

Phillippi, J. & Lauderdale, J. (2018). A guide to field notes for qualitative research: Context and conversation. Quality Health Research, 28(3), 381-388. https://doi.org/10.1177/1049732317697102.

Phua, J., Jin, S. & Kim, J. (2017). Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. Telematics and Informatics, 34(1), 412-424.

https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.004

Pinho, A. (2021, Julho 7). O papel das marcas em tempo de pandemia. Dinheiro Vivo.

https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-papel-das-marcas-em-tempo-de-pandemia-13910956.html

Piskorski, M., & Brooks, G. (2017). *Online* broadcasters: How do they maintain influence, when audiences know they are paid to influence. In. R. Chandy, J. Inman, & C. Moorman (Eds.), Proceedings of the 2017 Winter AMA Conference: Better marketing for a better world, 28, (pp. D70- D80). American Market Association.

https://www.ama.org/wp-content/uploads/2019/02/2017-ama-winter-proceedings.pdf

Rebolo, A. (2021).Observação. In. S. Gonçalves, J. Gonçalves & C. Marques (Eds.), Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações (pp. 87-101). Pactor.

Reis, L. (2015). Sucesso na gestão da marca pessoal do facebook… Branding pessoal: o que liga Nilton, João Garcia, João Pedro Pais e Rita Pereira a Barack Obama. Vida Económica.

Rogenski, R. (2020, março 4). Influencers fazem campanha grátis para pequenos produtores: Ação desenvolvida pela agência Brunch conta com nomes como Nath Finanças, Marimoon e Blogueira de Baixa Renda

https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/03/24/influencers-fazem-campanha-gratis-para-pequenos-produtores.html

Ronnie, L. & Brown, C. (2021). Do influencers still need management?. CONNEC+S. https://seenconnects.com/insights/1698/

Ruiz-Gómez, A. (2019). Digital Fame and Fortune in the age of Social Media: A Classification of social media influencers. ADResearch ESIC International Journal of Communication Research 19(19), 8-29. https://doi.org/10.7263/adresic-019-01

Sánchez-Jiménez, M., Fernández-Alles, M., & Mier-Téran, J. (2018). Revisión teórica del marketing en los medios sociales: antecendentes y estado de la cuéstion. Revista de Estudios Empresariales,1,42-57. https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2018n1.3

Santiago, J. K. & Castelo, I. M. (2020). Digital influencers: An exploratory study of influencer marketing campaign process on instagram Online Journal of Applied Knowledge Management, 8(2),31-52. https://doi.org/10.36965/OJAKM.2020.8(2)31-52

Santos, B. (2021). Qual a diferença entre coaching e mentoring? Em que situações devemos recorrer a cada um dos processos? Alento. Acedida a 1 julho, 2021, a partir de

https://www.alento.pt/noticias/Qual-a-diferenca-entre-Coaching-e-Mentoring

Leal, S. (2021, 29 de março - presente). (convidado). A agilidade das marcas durante a pandemia.

[Podcast áudio].

https://observador.pt/programas/a-anunciar-o-futuro/a-agilidade-das-marcas-durante-a-pandemia/

Silva, S. M. N. (2018). A influência das marcas nas publicações de uma influenciadora digital. Estudo de Caso: My Kind of Joy. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].

Repositório da Universidade do Minho. http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/58820

Silva, C. R. M. da, & Tessarolo, F. M. (2016). Influenciadores digitais e as Redes Sociais enquanto plataformas de mídia. In INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Ed.), XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo (s.p.). https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf~

Soares, V. (2021, Abril 13). O poder das celebridades nas redes tem relevância nítida na pandemia: Ação dos influenciadores digitais auxilia campanhas de combate à covid-19 pelo mundo. Correio Braziliense.

https://www.correiobraziliense.com.br/diversao-e-arte/2021/04/4918012-o-poder-das-celebridades-nas-redes-tem-relevancia-nitida-na-pandemia.html

Social Publi (2019). Estudo sobre influenciadores (na visão dos anunciantes) 2019. https://socialpubli.com/blog/estudo-de-anunciantes-com-influenciadores-2019/

Sociedade Portuguesa de Coaching Profissional (2021). Promoção e defesa das boas práticas de Coaching em Portugal. Acedida a 25 junho, 2021, a partir de

http://www.sp-coaching.pt/sobre-a-sociedade/

Sousa, D. (2018, novembro 6). O que é o e-Commerce? Ecommerce mkt: E-commerce & Marketing. https://ecommercemkt.com/o-que-e-o-e-commerce/

Sousa, D. (2019, março 9). Como escolher um influenciador digital? Ecommerce mkt: E-commerce & Marketing. https://ecommercemkt.com/escolher-um-influenciador-digital/

Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. Journal of Business and Psychology, 33(1): 41-53. https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6.

Tankovska, H. (2021, Janeiro 28). Number of social network users worldwide from 2017 to 2025 (in billions). Statista.

https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/

Tankovska, H. (2021, junho 29). Most popular social networks worldwide as of April 2021, ranked by number of active users (in millions). Statista. https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/

Tankovska, H. (2021, Julho 7). Portugal: Facebook users 2021, by age group. Statista. https://www.statista.com/statistics/805474/facebook-users-portugal/

Tankovska, H. (2021, Julho 8). Distribution of Instagram users in Portugal as of June 2021, by age group. Statista.https://www.statista.com/statistics/1021923/instagram-users-portugal/

Terra, C. (2016). Usuário-mídia: figura revolucionária para a comunicação organizacional? In. M. Túnez-López & M. Costa-Sánchez. (Eds.), Interação organizacional na sociedade em rede: Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos (pp.39-58). Sociedad Latina de Comunicación Social. https://doi.org/10.4185/cac102

Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Measuring through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. International Journal of Advertising, 36(5), 798-828.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2017.1348035

Velloso, I. & Tizzoni, J. (2020). Critérios e estratégias de qualidade e rigor na pesquisa qualitativa. Ciencia y Enfermería, 26(28), 1-10. http://dx.doi.org/10.29393/ce26-22ceis20022.

Worldpay from fis (2020). Generation pay report 2020: Smart insights for a new future.

https://empower1.fisglobal.com/rs/650-KGE-239/images/Gen_Pay_Report-2020.pdf?utm_source=website&utm_medium=Website&utm_campaign=Promotion

Yin, R. K. (1194/2015) Estudo de caso: Planejamento e métodos (Daniel Grassi, Trad.; 5ª ed.). Bookman

Zande, J. V. (2020, 19 de Janeiro). What is e-commerce? Definitions, benefits, examples. The futur of customer engagement and experience.

https://www.the-future-of-commerce.com/2020/01/19/what-is-e-commerce-definition-examples/

Zulli, D. (2018). Capitalizing on the look: Insights into the glance, attention economy, and Instagram. Critical Studies in Media Comunication, 35(2), 137-150.

https://doi.org/10.1080/15295036.2017.1394582

7. Anexos

Anexo 1 - Guião das entrevistas realizadas aos *influencer managers*

0 - Indique o seu nome, idade, formação académica e há quanto tempo exerce a profissão de *influencer manager*.

1 - O que a/o levou a optar pela carreira de *influencer manager*?

2- Quais as suas principais referências pessoais enquanto profissional?

3 - Quais as características mais evidentes da sua marca pessoal?

4 – Como caracteriza o seu percurso profissional?

a) Em que áreas da carreira das(os) suas(seus) agenciadas(os) tem trabalhado?

b) Como se iniciou a sua relação com as(os) seus(suas) clientes?

c) Até que ponto se vê como uma líder, na sua relação com as(os) seus(suas) clientes?

5 - Quais as principais dificuldades que surgiram na sua carreira?

6 – O que considera mais gratificante na sua carreira?

7 - O que recomendaria a alguém que esteja a iniciar uma carreira de *influencer manager*?

8 - Retira algum episódio relacionado com um *influencer* que tenha sido mais desafiante mais do que o habitual.

9 - Como é que esta área poderia ser mais valorizada?

Anexo 2 - Guião da entrevista realizada à *influencer*

0 - Nome, formação académica, idade e há quanto tempo exerce a profissão de *influencer*.

1 - O que te levou a optar pela profissão de *influencer*?

2 - Existe alguma grande motivação para te teres tornado *influencer* ou foi mesmo um percurso natural?

3 - Quais foram as maiores etapas que marcaram a tua carreira de *influencer*?

4 - Qual a importância da figura do *manager* para o teu sucesso profissional?

5 - Quais são as qualidades que o *manager* deve ter?

6 - Consegues destacar um momento da carreira em que o *Manager* teve influência determinante?

7 - Quais as competências chaves de um *influencer*?

8 - Como é que esta área poderia ser mais valorizada?