

**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sofia Macedo da Silva

**O processo de transformação digital  
das empresas: Um estudo de caso**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sofia Macedo da Silva

## **O processo de transformação digital das empresas: Um estudo de caso**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Teresa Ruão**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a Deus em primeiro lugar: pela saúde, pela sabedoria, pelo tempo e pelo discernimento que me concedeu para redigir o presente relatório e assim concluir mais uma etapa do meu percurso acadêmico.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus pais que me amam e ensinam todos os dias. Quero agradecer por me terem pago os estudos na íntegra e por me terem facultado TODAS as ferramentas para cumprir com as minhas obrigações, ensinando-me que tudo na vida requer sacrifício, esforço e devoção. Quero agradecer também às minhas irmãs e irmão, ao meu cunhado e cunhada que estavam ansiosos por me ver terminar os estudos. E quero agradecer, finalmente, aos meus pequenos sobrinho, sobrinha e afilhado por alegrarem a minha vida.

Em terceiro lugar, agradeço a todos os meus professores, todo sem exceção, que conheci desde a pré-primária e que me inculcaram os valores de responsabilidade e empenho que me fizeram chegar até aqui. Agradeço-lhes, porque mesmo em momentos de rebeldia (e quantos desses houveram!), não desistiram de mim, repreendendo-me e alertando-me. Guardo-os no meu coração e gostava de os abraçar a todos.

Agradeço também à minha extraordinária orientadora, Professora Doutora Teresa Ruão, a quem agradeço sinceramente toda a disponibilidade e profissionalismo! É uma professora com uma sensibilidade e empatia excepcionais, por quem nutrirei sempre muita admiração.

A Vitamina. Digital Marketing Agency, aqui, é o ponto chave. Sem a oportunidade que me concederam, este relatório não existiria. Por isso, agradeço a todos sem exceção por me terem acolhido tão bem.

Por fim, como não poderia deixar de ser, agradeço aos meus fiéis amigos e amigas, que adoro.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **O processo de transformação digital das empresas: Um estudo de caso**

### **Resumo:**

O presente relatório de estágio centrar-se-á na análise daquilo que apelidamos de “o processo de transformação digital das empresas” (ou digitalização), referindo-nos à transformação, maioritariamente comunicacional, por que passam as empresas da atualidade na medida em que vão adotando canais digitais de contacto para alcançar mais eficazmente os seus diversos públicos.

Hoje, a interação entre indivíduos, faz-se sobretudo através dos meios digitais (nomeadamente *social media*), aproveitando a rapidez na transmissão da informação e o baixo custo, para manter vivas as relações imprescindíveis à sociabilização. Torna-se, então, visível que ocorreu uma mudança de paradigma no que concerne à forma como a sociedade se relaciona, e esta mudança deve ser analisada e aproveitada para criar, manter e estreitar as relações entre as entidades empresariais e os seus *stakeholders*. Apesar desta efetiva necessidade, importa adotar os canais digitais que mais se adequem aos padrões de comportamento e exigências dos públicos, tornando assim a estratégia digital perfeitamente alinhada com os objetivos e identidade da marca.

O tema que será analisado resulta da experiência de estágio de três meses na Vitamina. Digital Marketing Agency, através da qual nos propomos, sobretudo identificar os princípios históricos do processo de digitalização, assim como as suas vantagens e desvantagens. Do mesmo modo, procuramos verificar a importância dos canais digitais na relação entre as empresas e os públicos online, através da análise aprofundada do que acreditamos ser um exemplo atual do processo de digitalização, por meio de um caso de estudo que se destacou durante o período de estágio. Por último, procuraremos ao longo deste relatório compreender e demonstrar qual é o papel das agências de comunicação e marketing neste processo, cada vez mais evidente, pelo qual as organizações tendem a passar para acompanhar as tendências sociais. Importa salientar que para além da análise do caso, assentaremos as conclusões deste relatório numa ampla revisão de literatura sobre a temática.

**Palavras-chave:** Canais digitais, Empresas, Internet, *Social media*, Transformação digital.

# **The digital business transformation process: A case study**

## **Abstract:**

This internship report will focus on analyzing what we call “business digital transformation”, focusing mostly on communicational transformation, that today's companies go through as they adopt new digital contact channels to achieve more effectively a larger number of audiences.

Nowadays, the interaction between individuals is mainly through digital media (namely through social media) taking advantage of the speed of information transmission and the low cost, to keep interpersonal relationships alive. It's factual that a paradigm shift has taken place regarding the way society relates and this change must be analyzed and harnessed to create, maintain and strengthen relationships between organizations and their stakeholders. Despite this effective need, it is important to adopt the digital channels that best fit the behavioral standards and demands of the public, thus making the digital strategy perfectly aligned with the objectives and brand identity.

The theme to be analyzed results from the three-month internship experience at Vitamina. Digital Marketing Agency, through which we propose, above all to identify the historical principles of the process of digital transformation of companies, as well as their advantages and disadvantages. Similarly, we seek to verify the importance of digital channels in the relationship between companies and digital audiences, through a thorough analysis of what we believe to be a current example of the digitization process, through a case study that became evident during the period of internship. Finally, we will seek throughout this report to understand and demonstrate what the role of communication agencies represents in this increasingly evident process that organizations tend to follow to keep up with social trends. It is important to note that in addition to the analysis of the case, we will establish the conclusions of this report by reading several authors works that discuss this subject.

**Keywords:** Business, Digital channels, Digital transformation, Internet, Social media.

## ÍNDICE

Introdução .....	1
CAPÍTULO I - O estágio: Experiência curricular na Vitamina. Digital Agency. ....	5
1.1. A agência .....	5
1.2. A equipa.....	7
1.3. Análise SWOT .....	9
1.4. Descrição, análise e reflexão sobre experiência de estágio.....	11
1.5. A temática do estudo .....	15
CAPÍTULO II - Desenvolvimento histórico.....	18
2.1. O surgimento da web e os primórdios dos relacionamentos digitais .....	18
2.1.1. Os princípios dialógicos de Kent e Taylor.....	19
2.2. A primeira grande evolução da web: 2.0 a era colaborativa e o poder do utilizador .....	23
2.2.1. Bloging.....	25
2.2.2. Inteligência coletiva.....	26
2.2.3. Fontes de dados .....	27
2.2.4. Serviços, coprodução e novos modelos de desenvolvimento .....	28
2.3. O digital como o conhecemos .....	31
2.3.1. Web semântica .....	32
2.3.2. <i>Social media</i> .....	34
CAPÍTULO III - As organizações digitais da atualidade e o inerente processo de digitalização ....	39
3.1. As relações digitais das organizações.....	42
3.1.1. A transformação da relação interna das organizações e as inerentes mudanças comunicacionais .....	44
3.2. A ética digital da comunicação e os riscos para a sociedade.....	46
3.3. Os canais digitais da comunicação.....	50
3.3.1. Websites e blog .....	51
3.3.2. Newsletters ou e-mail marketing .....	53
3.3.3. <i>Social media</i> .....	54
3.4. Agências de comunicação e marketing como intermediárias da transformação digital...	56
CAPÍTULO IV – Metodologia de estudo .....	59
4.1. O estudo de caso.....	60

CAPÍTULO V – O estudo de caso: COOOL .....	65
5.1. COOOL em experiência de estágio .....	65
5.2. COOOL em descrição .....	67
5.2.1. O posicionamento de COOOL no mercado.....	67
5.3. Análise dos canais online de COOOL.....	71
5.3.1. Website COOOL .....	71
5.3.2. Facebook COOOL .....	74
5.3.3. Instagram COOOL.....	81
5.4. Entrevistas.....	84
5.4.1. Análise da dimensão 1: Presença em canais digitais .....	88
5.4.2. Análise da dimensão 2: Operações web como competências essenciais .....	90
5.4.3. Análise da dimensão 3: Mudanças organizacionais internas .....	91
5.4.4. Análise da dimensão 4: Utilizadores como coprodutores colaborativos.....	92
5.4.5. Análise da dimensão 5: Redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais .....	93
5.4.6. Análise da dimensão 6: Preocupações éticas .....	95
5.4.7. Análise da dimensão 7: Recurso a agências e marketing de comunicação como intermediárias.....	96
Conclusão .....	99
Referências bibliográficas.....	107
Anexos .....	112
Anexo A - Guião Entrevista realizada ao Gestor de Clientes da Vitamina. Digital Marketing Agency e respetivas respostas.....	112
Anexo B - Guião Entrevista realizada à Gestora de Conteúdos de COOOL da Vitamina. Digital Marketing Agency e respetivas respostas.....	120
Anexo C - Declaração de autorização de utilização dos dados da agência – Vitamina. Digital Marketing Agency .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logótipo da Vitamina. Digital Marketing Agency .....	5
Figura 2: Análise SWOT da Vitamina. Digital Marketing Agency .....	9
Figura 3: As diferentes etapas da evolução da web.....	17
Figura 4: Resultados de negócios prioritários para a estratégia digital das organizações .....	40
Figura 5: Diretrizes éticas para o uso dos social media.....	49
Figura 6: Classificação dos canais de comunicação digital de acordo com o controlo da organização .....	50
Figura 7: Parâmetros de desenvolvimento do design dos websites.....	52
Figura 8: Funções e responsabilidades das agências e anunciantes.....	57
Figura 9: Logótipo de COOOL .....	68
Figura 10: As personas de COOOL.....	70
Figura 11: Página inicial do website COOOL.....	72
Figura 12: Mensagem automática do Facebook COOOL .....	75
Figura 13: Tipo 1 de conteúdo do Facebook COOOL: ambiente de cozinha.....	76
Figura 14: Tipo 2 de conteúdo do Facebook COOOL: ambiente de cozinha com família e amigos .....	77
Figura 15: Tipo 3 de conteúdo do Facebook COOOL: pedido de reação/incentivo à interação ..	78
Figura 16: Tipo 4 de conteúdo do Facebook COOOL: informação sobre a atividade da empresa	79
Figura 17: Vista geral do Instagram COOOL .....	82

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas .....	62
Tabela 2: Procedimentos de pesquisa para o estudo de casos.....	63
Tabela 3: Dimensões e respetivos indicadores em análise na entrevista 1: realizada ao gestor de clientes da Vitamina. Digital Marketing Agency .....	85
Tabela 4: Dimensões e respetivos indicadores em análise na entrevista 2: realizada à gestora de conteúdos de COOOL na Vitamina. Digital Marketing Agency .....	86

## INTRODUÇÃO

No mundo desenvolvido, a realidade que nos rodeia, atualmente, é uma realidade digital. Todos nós, e cada vez mais, recorremos à internet como mediadora das operações quotidianas que precisamos de realizar e torna-se assim quase impossível passar um dia sem internet por via dos mais diversos canais digitais.

Além desta vivência digital individual e como forma de a reforçar, é importante compreendermos que um dos principais motores económicos e sociais da atualidade é a evolução tecnológica e digital (Piccinini, Gregory & Kolbe, 2015), responsável por uma mudança inequívoca da sociedade. Altheide (2018), citando Couldry e Hepp (2016) afirma que, na sua maioria, as pessoas conferem aos meios digitais um papel fulcral e seguro nas suas vidas, devendo-se isto ao facto de as tecnologias digitais se terem tornado parte integrante da rotina diária dos indivíduos, mudando e moldando o modo como estes comunicam, consomem e criam (Piccinini et al., 2015). Altheide (2018) segue afirmando que os processos de compreensão da realidade são fortemente mediados pelas tecnologias e que a digitalização tem afetado, mesmo, a forma como os indivíduos se observam a si mesmos, influenciando as suas escolhas no que respeita a causas sociais e objetivos comuns, reforçando a importância da digitalização para a sociedade como um todo.

Importa-nos, porém, no contexto deste estudo, analisar a transformação digital num âmbito mais restrito, o âmbito empresarial. As organizações (ou empresas) são “conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum” (Ruão, 2016, p.10), e têm vindo a sofrer alterações nas suas estratégias e dinâmicas relacionais ao longo do tempo. Neste contexto, as tecnologias digitais estão na base da reformulação da estratégia empresarial tradicional, nomeadamente através de processos de negócios globais, que, por meio de canais digitais, podem ser realizados além dos limites de tempo, distância e função (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013). Altheide (2018) afirma ainda, que a mediação digital visa muitas vezes cumprir objetivos organizacionais e comerciais, demonstrando a necessidade de as empresas possuírem uma presença digital forte. Assim, podemos concluir que, tal como Deloitte (2009) previa, através dos recursos digitais, das novas práticas e protocolos, as empresas e as sociedades adquirem um maior poder (citado em Bharadwaj et al., 2013), que pode e deve ser utilizado para a continuidade do avanço social notado na última década.

Se por um lado, as organizações devem aproveitar as mais valias das tecnologias digitais, devem também zelar pela supressão das necessidades dos consumidores atuais. De acordo com Altheide (2018), as pessoas evitam cada vez mais o contacto face a face, e como consequência, a troca de informação passou a ser garantida através de fluxos online (informação esta, mais detalhada e de teor comercial ou de segurança, como o autor supracitado sugere). Para Piccinini, Gregory e Kolbe (2015), a tecnologia permite que os consumidores acedam facilmente aos produtos disponíveis no mercado, analisando os seus preços e atributos, tendo de igual modo o poder de participar na inovação das empresas. Ainda assim e apesar de muitas organizações já utilizarem as tecnologias digitais para melhorarem a sua relação com os clientes, ainda não as manuseiam aproveitando na totalidade o valor que esta interação pode proporcionar, principalmente devido à falta de uma compreensão mais profunda sobre a dinâmica e mudança de exigências do consumidor e do seu comportamento no cenário digital, como segue sugerindo o autor. É um facto que as plataformas digitais, quando utilizadas pelas organizações, têm cada vez mais potencialidades no escopo da relação com os clientes, uma vez que possibilitam a extração e análise de dados, no sentido de personalizar os seus serviços, coincidindo com as necessidades do utilizador digital, em constante mutação (de Reuver, Sørensen & Basole, 2018).

Posto isto, pressupomos ser quase irrefutável a necessidade da transformação digital das empresas, no sentido de atender às características da sociedade atual. E é sobre esta temática que assentaremos a nossa análise ao longo do trabalho que apresentamos.

### **Estrutura e organização do relatório**

Numa fase inicial procurámos refletir sobre a experiência de estágio curricular na agência de comunicação bracarense: Vitamina. Digital Marketing Agency, que teve a duração de três meses. Nesta reflexão, descrevemos brevemente a metodologia de trabalho em agência, apresentamos os seus principais clientes e revelamos a equipa que integra a agência com base nas funções desempenhadas por departamento.

Após descrevermos o estágio e relatarmos todas as tarefas realizadas durante este período, procedemos à definição e contextualização da temática do presente relatório: a transformação digital das empresas. As questões de estudo que emergiram da experiência de estágio deram, assim, origem à contextualização teórica, cujos temas fulcrais têm como base o

estudo do ambiente digital: no seu aparecimento, desenvolvimento e estado atual. Esta atualidade digital é definida sob os princípios dos relacionamentos digitais, da ética digital da comunicação, dos canais digitais de comunicação e das agências de comunicação e marketing como intermediárias do processo em análise.

Neste contexto, tornou-se pertinente procurar compreender os motivos que levaram as empresas a sentir necessidade de migrar para o ambiente online, investindo na comunicação com os públicos que estão cada vez mais presentes nesse ambiente. Assim, e após a compreensão dos pressupostos teóricos que se envolvem e interligam nesta dinâmica social e empresarial, definimos o percurso metodológico que consideramos mais eficiente para a obtenção de *insights* sobre processo de transformação digital. Escolhemos a metodologia de estudo de caso, pois consideramos que permitiria colocar em prática parte das lições apreendidas na revisão de literatura, uma vez que o caso selecionado foi conhecido durante a experiência de estágio e se enquadrava no tipo de organização pretendida para o estudo: trata-se de uma empresa que reconheceu a necessidade de migrar para o ambiente online, após anos de presença exclusivamente offline. A verdadeira denominação da organização não poderá ser revelada por questões de privacidade e por este motivo demos à empresa do nosso estudo de caso o nome fictício de COOOL. Será este o nome apresentado sempre que nos referirmos à empresa que está em referência.

Após a seleção do nosso estudo de caso, precedemos à recolha da informação primária para análise, nomeadamente por meio da exploração dos conteúdos comunicacionais dos seus canais digitais e da realização de duas entrevistas por e-mail: ao gestor de clientes da Vitamina e à gestora de conteúdos de COOOL. O estudo de caso e respetiva análise constituem o último capítulo deste relatório, onde é possível encontrar algumas figuras que mostram na prática o trabalho digital de comunicação efetuado pela agência.

Procuramos, assim, assentar as conclusões do nosso trabalho de investigação nas pesquisas e estudos de vários autores, pondo em ação os pressupostos teóricos do fenómeno de transformação digital no caso prático à marca COOOL, mas tentamos, igualmente, integrar nessas conclusões a informação recolhida diretamente no contexto de estágio, ora confirmando, ora questionando as referências apresentadas na literatura internacional.

Além disso e a par das nossas conclusões, apresentamos no final do relatório as principais limitações do nosso estudo e um conjunto de sugestões para que próximas investigações possam produzir um maior e mais rigoroso conhecimento científico.

# CAPÍTULO I - O ESTÁGIO: EXPERIÊNCIA CURRICULAR NA VITAMINA. DIGITAL AGENCY.

## 1.1. A agência

A Vitamina. Digital Marketing Agency (ver logótipo na figura 1) presta serviços de comunicação e marketing digital desde o dia 9 de setembro de 2013, tendo sido fundada por João Costa e Tiago Sequeira. Sediada em Braga, oferece soluções digitais integradas a empresas nacionais ou globais que apostam ou pretendem apostar no digital como meio de comunicação organizacional.



**Figura 1:** Logótipo da Vitamina. Digital Marketing Agency

Esta agência apresenta uma identidade gráfica simples, contando apenas com o *lettering* preto sobre um fundo branco e um ponto final azul, que se destaca por ser a cor que a agência mais usa na sua comunicação digital. Com esta escolha de conjugação de cores, procura refletir seriedade, coerência e objetividade no trabalho desenvolvido.

Enquanto agência de comunicação e tal como descreve no seu website<sup>1</sup>, propõe-se a “ajudar as marcas a melhorar a forma como alcançam, se relacionam, convertem e fidelizam os seus clientes, recorrendo a ferramentas digitais”. De entre os serviços online prestados pela Vitamina. Digital Marketing Agency, encontramos o *content* marketing, que garante a gestão integrada de *social media*, blog, e-mail marketing e newsletter e material para websites. Oferecem ainda serviços de web *design & development*, o que engloba a criação de personas, *user stories*, *wireframing* e a criação de protótipos, *e-commerce*, aplicações IOS e Android, *user-centered design*

---

<sup>1</sup> <https://avitamina.pt/pt-pt#about> acedido a 1/2/2019

e testes de usabilidade. De igual modo, planeiam e gerem campanhas publicitárias, através da identificação/criação de audiências, recorrendo nomeadamente ao Facebook ads e Google adwords.

Com o slogan “digital that works for you”, procuram revelar a capacidade de ajustar a estratégia digital a cada empresa, tendo em conta o seu segmento de negócio e aos seus objetivos. Esta jovem agência de comunicação assenta a sua cultura organizacional no lema “estratégia + criatividade + *hard work*”, que pretende oferecer soluções adaptadas à realidade de cada marca e sempre com o objetivo de medir os resultados das campanhas digitais que implementam, tal como é anunciado no website<sup>2</sup> da agência: “Se não consegues medir, não consegues otimizar!”.

Convém ainda salientar a importância da medição dos efeitos da comunicação como parte integrante de qualquer plano estratégico, conforme amplamente referido na literatura. De acordo com Sheth et al. (2002, citado em Lamberti & Noci, 2010) existe cada vez mais a necessidade de ampliar os desempenhos (ou resultados) das agências, em resposta aos objetivos de marketing que conduzem à rentabilidade e lucratividade do cliente. Torna-se assim notória a necessidade da medição dos resultados das campanhas efetuadas pelas agências de comunicação, de modo a demonstrar ao cliente que o plano delineado foi o mais adequado, ou por outro lado, se é necessário reestruturá-lo para que se converta no mais lucrativo possível.

Com o intuito de planear um discurso digital coerente em todos os canais nos quais pretendem integrar os seus clientes, a Vitamina. Digital Marketing Agency esclarece no seu website<sup>3</sup> que se propõe a delinear desde o conceito até ao protótipo, pensando cada produto digital dos seus clientes como uma experiência interativa. Assim, de forma a facilitar o desenvolvimento das tarefas, orientam o trabalho diário e semanal para que, com o mínimo de desperdício de tempo e recursos, seja alcançado o acordo entre as partes que integram a dinâmica da empresa, interna e externamente. Este alinhamento, é favorecido pela comunicação constante que a Vitamina. Digital Marketing Agency procura estabelecer com os *stakeholders*, presentes no manifesto fornecido a todos os colaboradores da agência, que elencamos:

1. *Comunidade de marketing digital*
2. *Peers/concorrência*

---

<sup>2</sup> <https://avitamina.pt/pt-pt/quem-somos> acedido a 1/2/2019

<sup>3</sup> <https://avitamina.pt/pt-pt/about> acedido a 1/2/2019

3. *Comunidade de seguidores nas redes sociais*
4. *Consumo interno (colaboradores)*
5. *Clientes*

Desenhando uma estratégia que visa o alcance dos objetivos específicos de cada cliente, por meio da criação de produtos online adaptados às necessidades das suas audiências, procuram promover um crescimento digital acelerado das empresas clientes através de uma comunicação com impacto. Contando com nove anos de experiência no mercado da prestação de serviços de marketing digital em Braga, esta agência possui um vasto e diversificado portfólio de clientes, dos mais variados setores de atividade. Os seus clientes, são marcas com Amorim Cork Composites, Salvador Caetano, Amália Home Collection, RODI – Sinks and Ideas, e BlackJack, Blip, BMcar, INL, Cruz Vermelha Portuguesa, Primavera, entre outros.

## **1.2. A equipa**

O trabalho desenvolvido dentro da agência está a cargo de 11 criativos, colaboradores com especialização em diferentes áreas e que integram os diversos departamentos da agência. A dinâmica do grupo é considerada fulcral para o alcance do sucesso, porque parece conferir aos clientes uma imagem online distinta, coerente com o seu posicionamento e coesa em todos os canais digitais onde se integram. Para tal, cada colaborador é envolvido diretamente em todos os projetos dos clientes, tendo as suas funções delegadas de início, e dando parecer contínuo do trabalho que vai sendo realizado.

A equipa multidisciplinar da Vitamina. Digital Marketing Agency procura granjear o maior sucesso na prestação de serviços, aliando estratégia, tecnologia e criatividade para que as empresas clientes consigam alcançar mais eficazmente os seus públicos, aproveitando o desenvolvimento tecnológico e digital nesse sentido. Assim, a agência divide o seu trabalho nas áreas de: criação de conteúdo, webdesign, *development* e performance.

Integrando as áreas supracitadas, são prestados os seguintes serviços online:

1. **Social media**, que inclui a gestão do Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Google + e Pinterest, integrando o desenvolvimento criativo e estratégico dos conteúdos;

2. **Websites e lojas de e-commerce**, que agrega a elaboração da estrutura, desenvolvimento e implementação das plataformas online; encarregam-se de igual forma da criação dos conteúdos que alimentam o website;
3. **Shortvídeos**, que diz respeito ao desenho e criação de conteúdos audiovisuais para *social media* e web; inclui a elaboração do guião, a seleção dos áudios, a criação dos conteúdos a serem trabalhos (através de captação de imagem e vídeos), a edição e a pós-produção;
4. **Performance e publicidade online**, que engloba a elaboração, implementação e acompanhamento de campanhas publicitárias online, particularmente no Facebook, Instagram e Google adwords.

Reforçando a importância da coesão da equipa na prossecução do trabalho, aquando da entrada de um novo membro, e a par do manifesto, é fornecido um *blue kit*, que serve de explicação da cultura organizacional e de orientação do trabalho dentro da agência. Neste kit é apresentada a filosofia que deve reger o funcionamento da equipa e que assenta nos seguintes pontos:

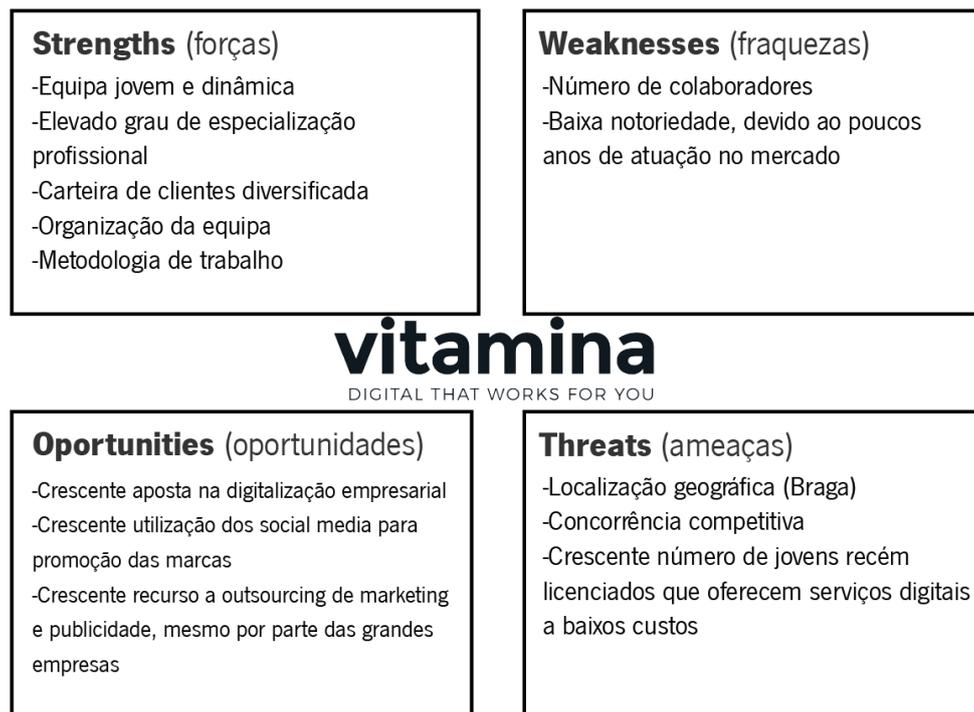
1. *Somos um puzzle (somos uma equipa só)*
2. *Confiamos nos colegas*
3. *Ajudamos o próximo*
4. *Partilhamos o sucesso e o insucesso*

Foram estes os princípios fundamentais de boa convivência laboral que me ensinaram durante o período de tempo em que desenvolvi o meu estágio curricular na Vitamina. Após esta descrição da agência e da equipa que a constituí, passarei a analisá-la do ponto de vista das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, baseando-me no modelo de análise SWOT, uma importante ferramenta no campo da estratégia de negócios que permite ter uma visão prática da empresa no sentido de entender ou delinear o plano de negócios da mesma (Wang, 2007).

### 1.3. Análise SWOT

Neste modelo, as forças e as fraquezas dizem respeito a fatores internos e controláveis pela empresa, e as oportunidades e ameaças concernem a aspetos externos que não podem ser manipulados pela organização, uma vez que dizem respeito maioritariamente a fatores sociais externos. Consideramos pertinente recorrer à análise SWOT para darmos a conhecer, de uma forma geral, as potencialidades da agência.

É importante, mesmo no ponto de vista empresarial, olharmos positivamente para a conjuntura que nos é apresentada. Deste modo farei uma breve análise da figura 2, exposta de seguida, focando-me nas forças que a agência apresenta, de forma a tentar perceber como podem estes pontos positivos, afetar e melhorar o seu desempenho.



**Figura 2:** Análise SWOT da Vitamina. Digital Marketing Agency

### **As forças compensam as fraquezas?**

Apesar de possuir um reduzido número de trabalhadores, comparativamente às grandes empresas nacionais do mesmo ramo de atividade, a Vitamina. Digital Marketing Agency é beneficiada pelos atributos do seu capital humano. O grupo de colaboradores, conta com uma vasta experiência profissional na área, que alia à sua formação académica, traduzindo-se numa resposta ágil e eficaz a cada cliente a quem a agência presta serviços. Quanto à baixa notoriedade, importa salientar que esta é uma característica que as marcas vão adquirindo ao longo do seu ciclo de vida, e assim sendo, é normal que, devido à sua juventude, esta agência não possua um elevado grau de notoriedade. Ainda assim e apesar deste facto, a equipa mostra-se capaz de converter esta realidade, através das provas que vem dando no trabalho que vai desenvolvendo para clientes cada vez mais variados e exigentes.

### **As forças permitem aproveitar oportunidades?**

Como mostra a figura da análise SWOT, encontramos-nos numa época em que o digital é cada vez mais utilizado, em todos os níveis de interação, nomeadamente no que concerne às relações empresa-cliente que é reforçada com utilização dos *social media* para a promoção das marcas. Neste sentido, é reconhecida a capacidade da Vitamina. para responder às necessidades atuais destas organizações, que observam o digital como um caminho viável ao sucesso, através da carteira de clientes que detém e do bom trabalho, que de acordo com a empresa, é produzido e reconhecido pelos clientes. De igual modo, a falta de tempo das empresas, ou a sua necessidade de concentrar os seus esforços no desenvolvimento de outras tarefas, levam-nas a procurar auxílio de agências de comunicação e marketing para que seja cumprida a missão da boa comunicação online, o que é uma mais valia para a Vitamina.

### **As forças defendem das ameaças?**

A carteira de clientes da agência (sendo que estes clientes são pertencem a várias áreas de atuação) poderá compensar a falta de oportunidade de negócio local, uma vez que o trabalho desenvolvido para o atual portfólio de clientes é dinâmico e, ao mesmo tempo, permanente. Esta característica da prestação de serviços da agência, possibilita novas aprendizagens, reforçando a especialização da equipa. No que respeita à concorrência direta (por parte das outras agências de comunicação e marketing) e indireta (por parte dos recém-licenciados), a Vitamina. Digital Marketing Agency, apresenta uma vantagem competitiva, primeiramente pela qualidade dos serviços que, de acordo com a agência, tem vindo a fidelizar os clientes, por meio da experiência

dos criativos, como já foi referido acima, e também pelo seu dinamismo mostrando-se sempre dispostos a enfrentar novos desafios.

### **As fraquezas podem transformar-se em oportunidades?**

Sendo uma pequena-média empresa, a Vitamina. Digital Marketing Agency, possui sempre potencial para crescer, em número de colaboradores ou em serviços prestados, especializando cada vez mais os recursos humanos que fazem já parte da equipa. Neste sentido, e após este investimento nos colaboradores, espera-se que a notoriedade aumente, tornando-se um cartão de visita para outros clientes que comecem a reconhecer na Vitamina. Digital Marketing Agency o seu parceiro ideal para o estudo, desenho, desenvolvimento e implementação do seu plano digital de negócios.

### **1.4. Descrição, análise e reflexão sobre experiência de estágio**

O meu estágio curricular na Vitamina. Digital Marketing Agency teve início a 17 de setembro de 2018 e terminou três meses depois. A agência acolheu-me, atribuindo-me a função da gestão da comunicação online de alguns clientes, nomeadamente através da redação de artigos para blogs e publicações para os *social media*, integrando especificamente a equipa de *content e copywriting*. Apesar de me ter concentrado nesta função previamente delineada, ao longo dos três meses de trabalho fui realizando outras tarefas pertencentes aos demais departamentos que integram a dinâmica da agência.

O dia na agência começa por volta das 9h30m e termina aproximadamente às 18h30m. No entanto, em ocasiões de muito trabalho, os vários departamentos da empresa poderão ter de permanecer nas instalações por mais tempo, de modo a que em conjunto proporcionem ao cliente o serviço acordado dentro do prazo estipulado (situação que nunca sucedeu no período em que estive a estagiar). Durante uma semana de trabalho são realizadas duas reuniões de grupo, às segundas e quartas feiras, no sentido de ser avaliado o estado do trabalho de cada elemento da equipa e de entre todos poderem alcançar uma melhor solução, no caso de existirem entraves no desenvolvimento das tarefas. Tive a oportunidade de participar em todas as reuniões que constaram no calendário de atividades da empresa, durante os meses em que integrei a equipa, o que me permitiu identificar métodos de trabalho e aprendizagem, que posteriormente vi serem

aplicados na prática em situação profissional em agência. Tal como supracitado, pude desenvolver atividades várias dentro da agência, tendo ampliado a minha perspectiva profissional e pessoal em larga escala. Esta vasta aprendizagem prática foi uma das razões pelas quais escolhi estagiar numa agência de comunicação, a par do dinamismo diário que trabalhar com um portfólio de clientes imprime à função.

No que concerne às ferramentas de trabalho utilizadas na agência, destacam-se:

1 - O TRELLO, ferramenta de gestão e organização do trabalho diário, onde cada membro da equipa possui um *board* para gerir de acordo com projetos que tem a seu cargo. Esta gestão é semanal e de acesso livre aos restantes membros da equipa, para que o trabalho seja agilizado de melhor forma entre todos (uma vez que todos podem fazer correções, ajustes ou pedidos nos *boards* dos colegas). A cada cliente e/ou projeto é conferido, de igual modo, um *board* onde são colocados os resultados finais em termos de design e *copy* de cada ação de comunicação, para aprovação, ou para que sejam efetuadas alterações, a pedido dos clientes. Esta ferramenta serve também de suporte às duas reuniões de equipa semanais.

No meu entender, o trello é uma mais valia na gestão de projetos dentro de uma agência de comunicação com departamentos de trabalho distintos, pois garante que nenhum cliente é esquecido, possibilitando ainda que cada colaborador possua uma visão rápida do trabalho a ser desenvolvido durante a sua semana. A possibilidade de ajuste por parte de todos os elementos da equipa é outra faceta bastante pertinente da ferramenta, pois, uma vez que cada projeto diz respeito a todos os membros, cada um deles pode dar sugestões com base no trabalho que ele próprio desenvolveu ou na sua especialização.

2 - O SLACK, ferramenta de comunicação interna que facilita a troca de informação entre os colaboradores. Esta aplicação permite que se troque mensagens individualmente e ainda que disseminem conteúdos importantes no chat da equipa, evitando mais reuniões e o envio de muitos e-mails que podem perder-se com facilidade. O slack permite a partilha de ficheiros de grande dimensão e possibilita ainda a procura rápida de um determinado assunto que decorreu na conversa.

Durante a minha experiência de estágio, tive a oportunidade de compreender que esta ferramenta traz grandes vantagens ao desempenho individual e em grupo na agência de comunicação, pois evita pausas e distrações inevitáveis, quando alguém fala em voz alta. Por outro

lado, toda a informação importante fica armazenada no chat, sendo possível aceder a esta de forma simples e imediata: para além de que reduz o tempo de procura, evita esquecimentos e ajuda a definir as linhas orientadoras de todo o trabalho realizado em equipa. Uma vez que a ferramenta notifica quando é recebida uma mensagem, mostrando o remetente e parte do texto recebido, não interrompe o trabalho que se está a desenvolver, promove um ambiente de trabalho menos stressante e possibilita que cada elemento defina facilmente as tarefas prioritárias em momento real.

3 – O TIMETRACKER, é uma ferramenta online de temporização. Possibilita a agregação da tarefa desempenhada ao cliente e, por sua vez, a cada projeto que a ele está associado. Desta forma, é possível perceber quais os processos mais morosos e assim planear estratégias que permitam tornar o trabalho da equipa, em conjunto e individualmente, mais eficiente.

A utilização do timetracker, permite ter uma noção clara dos clientes que nos ocupam mais tempo de trabalho, levando-nos a tentar perceber o porquê desta demora, promovendo a adoção de processos de trabalho mais hábeis.

Tal como já referi, na Vitamina. ocupei um cargo de responsabilidade, não existindo diferenças de trabalho entre mim, estagiária, e restantes colaboradores. Tinha a obrigação de cumprir horários, possuía *deadlines* para entrega de tarefas, participava em reuniões semanais, realizava formações e estava diretamente envolvida em outros aspetos que tornam um conjunto de colaboradores numa equipa coesa e coerente. Assim, apesar de o meu trabalho ter sido sempre supervisionado e nunca ter entrado em contacto direto com o cliente, delegaram-me a responsabilidade de organização do meu trabalho, e planeamento de calendários editoriais de alguns clientes. Muitos deles foram efetivamente aprovados, concebidos pelo designer e publicados nos *social media*.

Realizei tarefas para grande parte dos clientes da Vitamina, de entre os quais: RODI - Sinks and Ideias, BlackJack Wheels, Amalia Home Collection, Wintouch, ALEAL, UP Cávado, SAHC, Amorim Cork Composites e BMcar. Os clientes com os quais mais me envolvi em tarefas e para os quais produzi conteúdos foram: RODI - Sinks and Ideias, BlackJack Wheels, Amalia Home Collection e Wintouch. Para estes, criei o *copy* e o protótipo gráfico das publicações, depois de me serem apresentados em detalhe a estratégia e os objetivos de comunicação de cada um deles. Importa referir, neste ponto, que a adaptação de conteúdo a cada cliente e o cuidado na produção da sua comunicação é um desafio interessante, pois o trabalho em agência é extremamente

dinâmico, exigindo-nos, por exemplo, passar rapidamente de um registo calmo e formal, para outro irreverente e totalmente informal. Esta forma de processar a informação, filtrá-la e organizá-la rápida e coerentemente é um aspeto fulcral no trabalho em agência, uma vez que cada cliente exige diferentes (e até opostas) formas de comunicação e produção de conteúdo escrito e gráfico, para que seja mantida a sua identidade visual e organizacional. Mais importante se torna o cuidado e o planeamento neste tipo de serviço em agência, pois o objetivo é, na grande maioria dos casos, transpor toda a identidade de uma marca, que possivelmente já possui produtos de marketing tradicional em offline, para o ambiente online, de forma intuitiva e coerente em todos os canais digitais onde começará a existir.

No que concerne especificamente à função de *copywriter*, durante os três meses de estágio, executei tarefas cuja base foi a criação de textos publicitários criativos através da:

1- Elaboração de apresentações e propostas criativas para novos clientes, nomeadamente para a UB Online Store e Born Authentic, ambas marcas do ramo de comercialização de roupa, com personalidades totalmente distintas, bem como conceitos criativos ímpares.

2- A conceção de conteúdos textuais e protótipos gráficos de campanhas e publicações para os *social media* de marcas como: RODI - Sinks and Ideias, BlackJack Wheels e Wintouch.

3- A redação de artigos para blogs em Português e Inglês para as marcas SAHC, BlackJack, RODI - Sinks and Ideias e Amália Home Collection.

A par da criação de conteúdos, envolvi-me em tarefas de interação nos *social media*, nomeadamente Instagram, Facebook e Pinterest, com utilizadores que se assemelhavam às *personas* das marcas, cativando assim público potencialmente interessado nos seus produtos. Para marcas como Amalia Home Collection e ALEAL, as *personas* já estavam constituídas, bem como os principais *influencers* com quem interessava estabelecer contacto. Para marcas como RODI - Sinks and Ideias, BlackJack Wheels, a identificação e descrição das *personas* foi uma das minhas tarefas enquanto colaboradora da agência.

Tive de igual modo, a oportunidade de trabalhar no *back-end* dos websites de alguns clientes, nomeadamente na análise do seu conteúdo textual, correções e formatações.

Assim, após concluir o estágio curricular na Vitamina. Digital Marketing Agency, e depois de refletir sobre o desempenho que a equipa me permitiu alcançar, posso concluir que foi um estágio completo, apesar de breve. O bom alicerce teórico adquirido ao longo dos anos de

formação, deu-me a capacidade crítica para me ir adaptando aos processos, ajustando os mesmos para que se tornassem mais eficientes. Tendo aprendido a lidar com as diversas formas de comunicar de cada empresa cliente, constatei que a estratégia e o planeamento são a chave e que neste processo da criação e gestão de comunicação das marcas, um *copywriter* desempenha de igual modo o papel de criativo. Isto sucede, pois este elemento da equipa tem necessidade de constantemente pensar em novas formas de cativar as audiências e atingir os objetivos definidos de acordo com as necessidades dos clientes.

### **1.5. A temática do estudo**

De forma sucinta, o processo que uma agência de tem de realizar com todos os clientes que a procuram para a gestão da sua comunicação assenta nos seguintes passos:

- 1- estudo do problema ou da oportunidade descoberta;
- 2- definição da estratégia de comunicação (quais são os objetivos, qual será a mensagem a comunicar, qual o público-alvo a atingir e quais são os *timings* do projeto);
- 3- identificação das diferentes plataformas de comunicação disponíveis para persecução do projeto, ajustadas às necessidades dos clientes.

Cada cliente apresentado durante o período de estágio, encontrava-se numa fase distinta de presença digital, e esta disparidade levantou certas questões: o porquê de algumas organizações só recentemente terem investido na sua presença digital, e quais os fatores que motivaram essa decisão de digitalização empresarial. Será correto dizer que estamos perante uma necessidade provocada pelo mercado, sentida pelas marcas e sobretudo, exigida pelos clientes?

Deste modo o presente relatório de estágio centrar-se-á na análise daquilo que apelidamos de “processo transformação digital das empresas”, referindo-nos à transformação digital por que passam as empresas da atualidade na medida em que vão adotando canais de comunicação digitais para contactar mais eficazmente com os seus diversos públicos.

Tal como é amplamente debatido, a transformação digital faz-se e vive-se “hoje”.

O desenvolvimento do presente relatório recairá no estudo e análise da importância da transformação digital para as empresas, no que concerne à possibilidade de estas alcançarem de

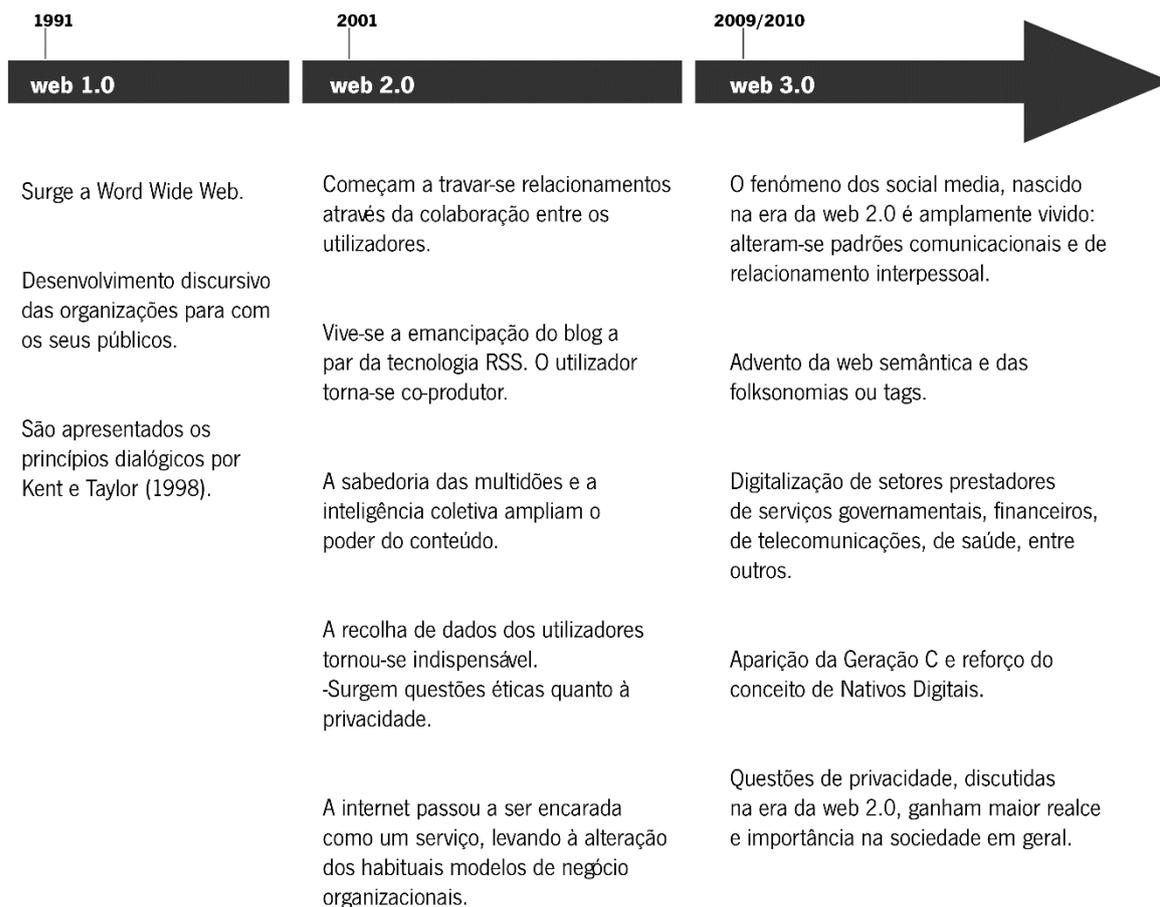
melhor forma os seus objetivos organizacionais, nomeadamente através da adaptação da estratégia de conteúdos comunicacionais por meio dos canais digitais ao seu dispor. A par desta análise, e pela experiência vivida durante três meses na Vitamina, procuraremos compreender o papel das agências de comunicação e marketing como intermediárias no processo de digitalização empresarial.

Partindo do antigo princípio, e de acordo com Chaffee e Metzger (2001), a comunicação está baseada na ideia de troca, sendo que os principais intervenientes desta são o emissor e o recetor da mensagem que é trocada. Esta troca é a base de qualquer relação, incluindo as relações empresariais, que analisaremos.

No âmbito do nosso estudo do mundo empresarial, lembramos que se inicialmente as organizações utilizavam os jornais como principal meio de comunicação com os seus clientes, o surgimento da rádio e da televisão proporcionou um avanço sem precedentes, à data, no que respeita à divulgação de conteúdos de forma massiva e unidirecional. Esta forma de comunicação foi durante décadas a forma mais eficaz de promoção empresarial, garantindo que o emissor alcançava o maior e o mais diversificado número de audiências, mesmo em termos geográficos (Chaffee & Metzger, 2001).

O formato de comunicação acima referido, foi sendo alvo de estudos académicos e sociais que, a par dos desenvolvimentos tecnológicos, levaram ao surgimento de uma nova comunicação que foi “desmassificando” a comunicação, nomeadamente com o surgimento da internet e dos seus inúmeros canais comunicacionais, tal como revelam os autores supracitados, ditando o fim da exclusividade e preponderância da comunicação de massa, até aí conhecida.

De seguida passaremos à descrição dos aspetos, que no nosso entender e salvo melhor opinião, marcam as diferentes etapas de evolução da web. Expomos na página seguinte, a figura 3, que se apresenta como uma síntese dos aspetos supracitados, que merecerão o nosso aprofundamento no seguinte capítulo, procurando facilitar a interpretação no nosso ponto de vista no que respeita aos marcos do desenvolvimento da web.



**Figura 3:** As diferentes etapas da evolução da web

Note-se que abordaremos este tema, classificando as diferentes eras da sua evolução como web 1.0, web 2.0 e web 3.0, noções amplamente aceites pela comunidade académica. Salvaguardamos, no entanto, que essa definição não será técnica, no sentido em que procuraremos apenas descrever as dinâmicas sociais e comunicacionais decorrentes desse processo, nomeadamente no que respeita à necessária alteração discursiva das organizações mediada pela internet. Ressalvamos também que, dada a limitação de tempo que se impõe num trabalho desta natureza, não foi possível descrever alargadamente a sequência cronológica dos eventos históricos, pelo que a análise deste tópico será mais sucinta.

## **CAPÍTULO II - DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO**

### **2.1. O surgimento da web e os primórdios dos relacionamentos digitais**

Surgem no final do século XX as plataformas web 1.0, que são descritas por Sommerfeldt e Yang (2018) como sendo websites e blogs muito “princípios”, onde os profissionais podiam criar e partilhar o seu próprio conteúdo diretamente com os públicos, sem ainda ter a noção exata da espécie de informação a ser partilhada no novo processo de comunicação. Neste contexto e de forma a procurar esclarecer quais deveriam ser os passos a seguir pelos profissionais de comunicação no uso da internet para construção de relacionamentos baseados na comunicação, os pioneiros do estudo da web Kent e Taylor propuseram, em 1998, os cinco princípios da comunicação dialógica na internet, no artigo intitulado de “Construindo relacionamentos dialógicos por meio da *World Wide Web*” Estes princípios assentavam no aproveitamento estratégico do ambiente multicanal da web para a promoção e melhoramento da relação entre as organizações e os seus *stakeholders*.

O desenvolvimento discursivo das organizações para com os seus públicos no ambiente web esteve, segundo a teoria da comunicação dialógica, intimamente relacionado com a capacidade destes intervenientes começarem a dialogar de forma interativa, tonando “o diálogo no produto e não no processo” (Kent & Taylor, 1998, p. 323). Uma vez que a web ainda era novidade para a sociedade, foi necessário tornar compreensível que a tecnologia web, por si mesma, não influenciava os relacionamentos com os públicos, mas sim a forma como esta era utilizada. Assim, questões éticas começaram a ser levantadas na época, e sobre esta matéria é necessário compreender que os indivíduos que se envolvem num diálogo nem sempre precisam estar de acordo, no entanto existe o requisito de partilhar a disposição de alcançar uma posição que seja mutuamente vantajosa. Deste modo, e apesar de não ser esse o objetivo do artigo de Kent e Taylor (1998), é importante compreender que ainda hoje neste tipo de comunicação as partes intervenientes possuem o direito e o dever de expor abertamente os seus pontos de vista e interesses, pelo que a comunicação dialógica tem o potencial de se tornar mais ética do que a habitual comunicação monológica, ou comunicação em massa realizada pelas organizações até à data. Além disto, outra característica que promoveu o sentido ético na comunicação, foi a consciencialização do ajuste dos conteúdos divulgados pelas organizações na web às necessidades efetivas dos públicos. Teremos oportunidade de explorar melhor esta questão

ao longo do subcapítulo 3.2, no âmbito da análise do estado na arte da ética comunicacional, nomeadamente sobre quais as implicações éticas da comunicação organizacional e a sua influência na sociedade atual.

Entendia-se à altura que a criação de um website visualmente atrativo seria suficiente para a criação, modificação e adaptação das relações num ambiente web. No entanto a falta de estratégias de comunicação que promovessem a partilha de informação relevante para os públicos, mantendo a relação e incitando o interesse destes relativamente à mesma organização, era evidente e os autores supracitados apresentaram as diretrizes, através de um conjunto de princípios que acreditavam ser a chave para uma “integração bem sucedida de relações públicas dialógicas e da *World Wide Web*” (p. 326). Estas diretrizes, surgiram em finais da década de 90, e apesar da distância temporal ainda hoje são relevantes na interpretação e uso dos meios web.

### **2.1.1. Os princípios dialógicos de Kent e Taylor**

Tal com Sommerfeldt e Yang (2018) revelam, os princípios de Kent e Taylor têm servido de base à atuação de campos de estudo como “relações públicas, publicidade, marketing, gestão, comunicação organizacional e estudos de informação” (p. 59). Os mesmos autores explicam de igual modo que estes cinco princípios têm vindo a ser verificados e adaptados aos novos contextos e características organizacionais. Para além disso e de acordo com autores como Gonçalves (2014) ou del Mar Gálvez-Rodríguez, Sáez-Martín, García-Tabuyo, García-Tabuyo e Caba-Pérez (2018), citando outros, os princípios elencados pelos pioneiros do estudo da web continuam a ser aplicados na análise dos websites, blogs, páginas de Facebook, Youtube e outras plataformas digitais, revelando assim a importância de os incluir no desenvolvimento do presente relatório. Elencamos e descreveremos de seguida os cinco princípios propostos:

#### **Princípio 1 – Loop dialógico**

Na verdade, as organizações deveriam permitir que os seus públicos as questionassem, para que estas pudessem responder às suas preocupações. Foi feito o alerta pelos autores para que houvesse um efetivo comprometimento por parte das organizações, no sentido de “prometerem” aos seus públicos estritamente a informação que pudessem efetivamente oferecer

e ainda, que se encontrassem realmente disponíveis para dialogar com os seus *stakeholders* via web.

Devido ao contacto direto com o público, os autores alertaram também para a necessidade de preparação prévia dos responsáveis pelas respostas da organização, assumindo que estes deveriam ser “treinados para responder a questões, explicar abertamente a política organizacional e ter as habilidades de comunicação necessárias para lidar com questões difíceis ou preocupações sociais.” (p. 327). Posto isto, podemos compreender que desde esta altura, o conteúdo revelou-se crítico para a construção e preservação das relações digitais.

### **Princípio 2 – Utilidade da informação**

A disponibilização de informação genérica e com valor para todos os públicos, por exemplo, formas de contacto via internet, telefone ou endereço físico, as características dos seus produtos ou a oferta de serviços revelaram-se questões que conduziam a um maior número de visitas ao website. Contudo, e apesar desta realidade, os autores concluíram que o website poderia e deveria conter informação específica para determinados públicos, em espaços como salas de imprensa. Deveria haver ainda o especial cuidado ao fornecer o tipo de informações acima enunciadas, para que o diálogo não fosse sufocado, possibilitando sempre ao visitante do website a obtenção de mais informação que considerasse relevante.

### **Princípio 3 – Gerar maior número de visitas ao website**

Manter o website atualizado através de “alterações de assuntos, fóruns especiais, novos comentários (...) (p. 329)” e outros, segundo os autores, constituem formas interessantes de captar maior atenção do público, fazendo com que este retornasse por entender a organização como responsável e confiável. A ressalva era a de que, apesar de o conteúdo poder e dever ser atualizado, essa era apenas uma das várias estratégias que poderiam ser utilizadas pelos profissionais. Neste sentido a opção por estratégias dialógicas através da interatividade, como é o caso de fóruns ou perguntas e respostas, apresentava-se como uma alternativa viável, tornando-se esta dinâmica eficiente para aproveitar ao máximo as potencialidades da web.

### **Princípio 4 – Facilidade de uso**

Neste quarto princípio, os autores alertaram os profissionais para a necessidade de reduzir o número de informação gráfica contida no website. Deveria por isso, ser reduzida ao máximo a utilização de links, sons e animações, por sobrecarregam o website e podem comprometer a

imagem credível da organização, aborrecendo o visitante. O uso de tabelas de conteúdo textual teria de ser repensado, pois apesar de serem úteis noutros contextos, “os websites são destinados a fornecer informações e devem fazê-lo da maneira mais rápida e eficiente possível” (Kent & Taylor, p. 330).

O foco deveria ser orientado para o conteúdo acima da apresentação gráfica, para que se alcançasse o objetivo da comunicação dialógica: o relacionamento. Ainda assim, os autores afirmam, citando Seybold (1996), que o website não deveria ser um folheto corporativo aborrecido, mas sim um ambiente dinâmico que encorajasse os públicos a explorá-lo na íntegra, favorecendo o relacionamento dialógico com a organização.

### **Princípio 5 – Regra de conservação dos visitantes**

O principal aspeto discutido pelos autores neste ponto, é a possibilidade de os visitantes navegarem livremente na web, e a capacidade de as organizações limitarem o percurso destes utilizadores para que, ao explorarem outras páginas web, regressem seu website. Assim, os links incluídos no website deveriam ser exclusivamente os essenciais, tendo por objetivo que os visitantes retornassem à página da organização, fomentando o relacionamento com os públicos, como é previsto em ambientes web. A colocação de anúncios deveria também ser estrategicamente pensada de forma a não interferir na construção da relação, distraindo os visitantes.

Assim, o ceticismo quanto ao valor estratégico da tecnologia existente no início do presente século, começou a ser reduzido, aquando da publicação do artigo de Kent e Taylor, entendido por Sommerfeldt e Yang (2018) como o “alicerce teórico para orientar a atuação no campo” (p. 59) tecnológico e de comunicação. A promessa era de que sucesso do diálogo interpessoal por meio da web poderia ser alcançado se as organizações tivessem por base o trabalho contínuo e adaptação dos cinco princípios acima descritos.

No decorrer destes 20 anos e dada a evolução tecnológica, muito se alterou e as organizações começaram aos poucos a compreender a vantagem competitiva que a utilização das ferramentas web trouxe para o mundo empresarial. Neste âmbito é relevante analisarmos o artigo de Mao, Liu, Zhang e Deng (2016) sobre a forma como a tecnologia de informação, neste caso entendida como web, influenciou a capacidade de gestão do conhecimento e melhorou a vantagem competitiva das organizações. Segundo estes, citando Mohamed et al. (2016), “o

advento e o uso profundo de tecnologias de informação, particularmente as redes de comunicação e a Internet, trouxeram um método rápido, seguro e conveniente de obter, compartilhar e armazenar conhecimento, aumentando as colaborações e reduzindo custos” (p. 1062). No entanto e apesar desta afirmação corroborar a premissa de que o uso da web trouxe e continua a trazer vantagens às empresas, os mesmos autores explicam que o principal fundamento para o alcance desta vantagem é o processo pelo qual a organização se predispõe a utilizar os diferentes recursos tecnológicos existentes. Deste modo, afirmam que quando utilizados eficazmente, estes recursos possibilitam uma maior oportunidade de aquisição, análise e transformação de conhecimento dentro das organizações, facilitando o desenvolvimento do capital humano que integra e gere o conhecimento. No entanto poderiam existir também fatores que comprometiam este desenvolvimento, como falhas nos sistemas de informação ou disparidades nas dimensões cognitivas dos colaboradores, segundo autores citados em Mao et al. (2016).

Tal como qualquer evolução, também a *World Wide Web* que permitiu uma conectividade em escala sem precedentes à data, possuía lacunas, principalmente e tal como Card, Robertson e York (1996) listaram, no que respeitava à: dificuldade de encontrar determinadas páginas web; à complexidade de retorno às páginas de interesse quando o utilizador acedia a outras; aos problemas de estrutura e organização das páginas; às restrições e demora no processamento das informações pesquisadas (p. 1). Ainda no que concerne às limitações existentes, Lederer, Maupin, Sena e Zhuang (2000), para além de reafirmarem os problemas supracitados, concluíram no seu artigo “O modelo de aceitação de tecnologia e a *World Wide Web*” que a falta de fiabilidade dos websites existentes era notória e que muitas pesquisas realizadas pelos utilizadores, possuíam uma categorização incorreta ou incompleta. Como novidade que era, a web carecia de explicações, e os utilizadores começaram a evidenciar esta falta de esclarecimento como uma desvantagem no uso da web. De acordo com um questionário realizado em 1995, analisado e publicado em artigo por Lightner, Bose e Salvendy (1996), os internautas procuravam por melhores instruções de uso das ferramentas de pesquisa web e uma melhor descrição sobre as funcionalidades deste processo. Podemos assim compreender que à altura a principal preocupação dos utilizadores era a possibilidade de compreensão da web, com o objetivo de se tornarem mais informados e educados no que respeita às potencialidades da sua nova realidade.

Em suma, apesar das falhas detetadas, esta nova forma de comunicar na época, não parou de evoluir, progressivamente, até se tornar na comunicação digital como a conhecemos hoje.

## **2.2. A primeira grande evolução da web: 2.0 a era colaborativa e o poder do utilizador**

Tal como já referido nos parágrafos anteriores, as práticas web foram de tal forma impulsionadoras dos negócios que também elas evoluíram para web 2.0, termo utilizado pela primeira vez por volta do ano 2004, de acordo com Kaplan e Haenlein (2010), para descrever a nova forma como os utilizadores e *developers* utilizavam a *World Wide Web*. Importa-nos assim analisar esta mudança e evolução no sentido em que influenciou a dinâmica comunicacional das organizações, proporcionando-lhes o acesso a mais recursos tecnológicos.

Tim O'Reilly é conhecido como o criador do conceito web 2.0 e é sobre o seu trabalho que irá incidir grande parte deste subcapítulo. De acordo com O'Reilly (2005), o efetivo passo para a ascensão da web 2.0 foi a capacidade de as organizações aproveitarem o poder da web 1.0 para recolher e utilizar a inteligência coletiva dos utilizadores a seu favor. Outra das principais mudanças foi o facto de a web começar a ser considerada uma plataforma, no que respeita à integração entre websites e mesmo entre utilizadores, em dispositivos eletrónicos diferentes.

Procuraremos ao longo deste capítulo enumerar alguns dos sete princípios propostos por O'Reilly, no sentido de enunciar as principais mudanças em relação à primeira era da web, explorando os novos recursos a que as organizações passaram a ter acesso e com os quais alcançaram vantagens competitivas relevantes que se perpetuaram até à atualidade. Antes de analisarmos os princípios propriamente ditos, apresentamos de seguida os chavões que deram origem à nova web, de acordo com o autor supracitado, datando o ano de 2005, e que ainda hoje são amplamente conhecidos e utilizados:

*Hiperlink*: é a possibilidade de acrescentar novos conteúdos que imediatamente são adicionados à estrutura da web aumentando organicamente as associações da teia, resultando numa atividade coletiva dos todos os utilizadores da web.

*Yahoo!*: ficou conhecido como o aglomerador do trabalho de milhões de utilizadores da rede, apresentado em forma de catálogo, transformando-se num portal web deste trabalho coletivo.

*Pagerank* da Google: é o método de utilização da estrutura de links da web para o fornecimento dos melhores resultados de pesquisa através deste motor, que é o líder indiscutível no mercado de motores de pesquisa.

Produtos do *eBay*: como atividade coletiva de todos os seus utilizadores, cresce organicamente em resposta à atividade do indivíduo, que começou a encontrar o melhor fornecedor para o produto que procura, de forma mais fácil. A possibilidade de observar as críticas aos fornecedores e compradores é a sua principal vantagem competitiva.

*Amazon*: que apesar de ser semelhante a outras plataformas de venda, tornou-se exclusiva pela sua capacidade de envolvimento com os utilizadores, na medida em que possibilita uma magnitude maior de comentários e convites à participação. A principal característica desta plataforma, e que a distingue das restantes é a capacidade de utilizar a informação sobre a atividade dos utilizadores para melhorar os seus resultados de pesquisa através do cálculo em tempo real não apenas em termos de venda, mas também no que eles apelidam de “fluxo” em torno dos produtos, apresentando sempre os produtos mais populares.

*Wikipédia*: é a enciclopédia online que pode ser criada por qualquer utilizador e editada por um outro utilizador da web. Esta plataforma é baseada numa nova experiência de confiança, que marcou para sempre a dinâmica de criação de conteúdo.

*Flickr* e as *tags*: permitiram a criação de categorização colaborativa através da utilização de palavras chave escolhidas pelos utilizadores, desvanecendo o conceito de categorias rígidas na web, como era realidade até então.

*Spam*: passou a ser filtrado através das decisões individuais dos utilizadores de e-mail através de produtos colaborativos como Cloudmark, que agregam as suas escolhas.

Marketing Viral: impulsionou as maiores histórias de sucessos da internet, e é definido por O'Reilly como a recomendação direta transmitida de um utilizador para outro.

Código aberto das infraestruturas web: na maioria dos servidores, como Linux, Apache, MySQL entre outros e possibilitam que qualquer utilizador lhes adicione um novo projeto, faça download ou use este código em novos projetos fora dos servidores. Este processo depende da forma como os utilizadores trabalham estes códigos, tornando os softwares orgânicos.

Após elencarmos os principais chavões da web 2.0, podemos já compreender que o mote desta segunda era foi a cooperação. Começou a dar-se voz e autoridade aos utilizadores, entendendo-os como competentes para produzir conteúdo revelante, e acreditava-se que estes eram capazes de mobilizar as vantagens que o avanço tecnológico por meio da internet permitia, nomeadamente através da conectividade e interação entre si. Analisaremos de seguida os princípios que marcaram este período de evolução, tendo como base a colaboração entre os internautas.

### **2.2.1. Bloging**

Listadas as principais características da web 2.0, podemos afirmar, citando O'Reilly (2005, p. 2) que “as contribuições dos utilizadores em rede são a chave para o domínio do mercado na era da web 2.0”. Assim, as organizações que compreenderam os *insights* deste novo conceito web, começaram a deixar as suas marcas na rede, nomeadamente aquando do surgimento dos blogs. De acordo com o autor, que recorre a uma observação de Rich Skrenta (Skrenta, 2005 citado em O'Reilly, 2005, p. 3), a ordem cronológica dos conteúdos em blogs é a diferença que acrescenta maior valor a esta nova forma de *homepage* pessoal, que já existe desde o início da web, como referimos no subcapítulo 2.1..

A par do surgimento do blog como recurso 2.0, a tecnologia RSS (*Rich Site Summary* ou *Real Simple Syndication*), passou a possibilitar a partilha e acompanhamento de notícias e outros formatos web de forma automatizada para vários dispositivos, por meio de uma assinatura que concedia aos assinantes o poder de atualizar essas notícias com os seus próprios conteúdos (Downes, 2002, citado em Mishra, 2018, p. 18). Os websites, tornaram-se dinâmicos e a atualização feita aos seus conteúdos, passou a ser possível independentemente do dispositivo a que acedem os utilizadores. A tecnologia RSS revelou-se tão vantajosa que começou a ser utilizada também, a título de exemplo e para salientar a sua importância, para a atualização de dados das cotações na bolsa de valores, atualização de dados meteorológicos e disponibilização de fotos, tal como afirma O'Reilly (2005).

### 2.2.2. Inteligência coletiva

Após a possibilidade de partilha de conteúdos entre utilizadores no mesmo blog, surgiu a capacidade de criar “amizades na web”, através da troca de comentários, debate de ideias e da criação de comunidades de discussão sobrepostas, proveniente de websites distintos, como afirma Tepper (2003, p. 20) citando Tom Coates que o explana no seu blog [plasticbag.org](http://plasticbag.org). Surge assim o primeiro vislumbre dos relacionamentos proporcionados pela tecnologia digital. A inteligência coletiva proveniente destas interações na web ajudou a melhorar os motores de pesquisa e a forma como estes previam e apresentavam as páginas mais úteis aos diferentes utilizadores por meio do *pagerank*, que já enunciamos no início deste subcapítulo, e que atribui valor aos conteúdos de acordo com a atenção coletiva que lhes é dada. Este conceito de seleção de conteúdos é apelidado de “a sabedoria das multidões” por James Suriowecki (2005), tal como nos revela Weller (2006), afirmando ainda que este estímulo à participação e a mudança para a copropriedade dos conteúdos veio alterar o modelo hierárquico e tradicional da transmissão de informação.

Além disto e de acordo com Newman, Chang, Walters e Wills (2016) existe um efeito amplificador deste conteúdo gerado pelo utilizador, na medida em que as plataformas que passaram a ser cruzadas na era web 2.0, permitiam que os conteúdos fossem repartilhados vezes sem conta.

A par do conceito de “sabedoria das multidões”, Schenk e Guittard (2011) abordaram o fenómeno, sob outra perspetiva, apelidando-o de *Crowdsourcing* (uma contração composta das palavras *Crowd* e *Outsourcing*), termo popularizado por Jeff Howe e Mark Robinson em 2005. Tendo por base o trabalho destes autores, Schenk e Guittard (2011) analisaram as vantagens e desvantagens do conceito característico da era web 2.0. A definição de *Crowdsourcing* assenta, sucintamente, na capacidade de as empresas delegarem a função da produção de informações relevantes para a prossecução dos seus objetivos organizacionais e que habitualmente pertencia aos funcionários das empresas, para um grande e indefinido número de indivíduos em rede, aproveitando as potencialidades da web (Howe, 2006). O *Crowdsourcing* ia além da “sabedoria das multidões” uma vez que as empresas recorriam a este serviço sob perspetiva de pagamento aos utilizadores que produziam os conteúdos que melhor se adaptavam às suas necessidades, tal como nos relevam Schenk e Guittard (2011). Este pagamento fez surgir uma preocupação estrutural que afetou a web 2.0, no sentido em que, devido à imensidão de utilizadores que

participavam na elaboração destes conteúdos numa rede de código aberto (conceito abordado na introdução à web 2.0) nem sempre era possível atribuir a apropriação do conhecimento gerado a quem o tinha efetivamente produzido (Schenk & Guittard, 2011, p. 103).

Todavia, e apesar dos constrangimentos advindos da nova realidade web, podemos verificar a intenção por parte das empresas na adaptação a este ambiente dinâmico para capitalizar, em vários sentidos, o efeito da rede do conteúdo gerado pelo utilizador.

### **2.2.3. Fontes de dados**

A enormidade de informação que se tornou acessível e modificável passou a necessitar de métodos de tratamento, assim, a criação e gestão de bases de dados revelou-se uma competência empresarial essencial na era da web 2.0. Esta nova exigência, acarretava custos elevados e era difícil de implementar, no entanto surgiram formas de se aceder aos dados imprescindíveis dos utilizadores, para a criação das bases, que de acordo com Bricklin (2006) se atingiam por meio : (1) do preenchimento através de pagamento; (2) do preenchimento voluntário; (3) do preenchimento automático como pré-requisito para download.

Contudo, nem todos os dados que os utilizadores podiam fornecer eram úteis, e as organizações perceberam que recolher certas classes destas informações acrescentava maior valor à sua base de dados. Assim as empresas que acediam mais rapidamente a informação como “a localização, a identidade, calendário de eventos públicos, identificação de produto e *namespaces*” (O’Reilly, 2005, p. 3) dos utilizadores, possuíam uma efetiva vantagem competitiva no mercado. Newman et al. (2016) refere que esta necessidade ficou mais acentuada com a percepção de que “o nível de uso de muitos serviços da web 2.0 dependia de ciclos de atividade humana e eventos do mundo real” (p. 592), muitas vezes restrita, por exemplo, a determinada área geográfica, citando Stone (2008).

A luta empresarial pela posse dos dados que não lhes pertenciam, de acordo com O’Reilly (2005) levou os utilizadores e proprietários destes dados a levantarem questões sobre a privacidade e seus direitos sobre os mesmos, pois as regulamentações relativas aos direitos autorais nestas primeiras plataformas web eram muito imprecisas. Assim e devido a estas questões, surgiram por parte das organizações tentativas de controlo e regulamentação destes

dados, no sentido de obter vantagem sobre as empresas que não se mostravam tão éticas quanto ao tratamento das informações confidenciais. Além da baixa capacidade de controlo no que respeita aos dados dos utilizadores, também existiam grandes falhas relativamente à capacidade de as organizações se protegerem da cópia por parte de outras organizações, que facilmente visualizavam o código fonte da sua página web, devido ao software de código aberto utilizado na altura. Surge assim a famosa frase “alguns direitos reservados”, adicionada à página web e que de acordo com o autor foi popularizada pela Creative Commons. Relembramos novamente, que voltaremos ao tópico da ética comunicacional no capítulo 3.2, analisando os principais pressupostos da atualidade.

#### **2.2.4. Serviços, coprodução e novos modelos de desenvolvimento**

Em meados da primeira década dos anos 2000, a internet passou a ser encarada e entregue aos utilizadores como um serviço e não como um produto, e esta mudança de paradigma levou a sérias alterações no modelo de negócios das empresas, alterações estas enunciadas por O'Reilly (2005), que passamos a enumerar:

1. **As operações web tornaram-se uma competência essencial:** pelo que deveriam ser utilizadas diariamente. Toda a informação deveria ser permanentemente mapeada e atualizada. A filtragem de *spam* e a resposta contínua a todas as questões de todos os utilizadores que consultam a plataforma web passou a ser um requisito, bem como a apresentação de anúncios relacionados com o contexto da página e da pesquisa. Importamos neste ponto referir que a publicidade online é um dos métodos mais antigos e mais proeminentes de sustentar um serviço online sem receita (Crain, 2014, p. 378). Esta forma online de divulgação das empresas, mostra a importância de estas conhecerem os utilizadores das suas páginas web e os seus interesses, de modo a que apresentem os conteúdos mais apelativos à sua audiência.
2. **Os utilizadores passaram a ser coprodutores:** devido às práticas de código aberto que fomos explicando ao longo deste subcapítulo. O acompanhamento em tempo real do percurso do utilizador passou a ser um processo essencial para as organizações, de modo a compreenderem quais os recursos em que deveriam investir (analisando aqueles a que

os utilizadores recorriam) e quais os recursos que deveriam descartar, por falta de utilização.

Após a descrição de alguns dos princípios de O'Reilly sobre a web 2.0, conseguimos compreender que uma das maiores aprendizagens para as empresas, foi a perceção de que os utilizadores web agregam um valor efetivo. A conclusão era de que o valor proveniente dos internautas, era tanto maior quanto o número de visitantes à plataforma em causa, pois era essa quantidade de visitas que melhorava a performance, por meio da informação recolhida e tratada.

Do mesmo modo, um novo passo foi dado com a noção de que a evolução seria uma constante e a adaptação era um requisito necessário. Esta afirmação é comprovada pelo facto de que as empresas nativas da web 2.0 foram privilegiadas, relativamente às organizações da web 1.0, pois aprenderam de imediato os *insights* necessários para o sucesso sem ter de reaprender ou readaptar os antigos processos (O'Reilly, 2005). Contudo, a adaptação por parte das empresas da web 1.0 foi possível e o efetivo sucesso empresarial assentou na capacidade de usufruir da participação dos utilizadores para construir uma verdadeira vantagem competitiva. A realidade é que a tecnologia da web 2.0, consciencializou as organizações e facilitou a modernização empresarial, por meio da alteração dos modelos de negócios, apresentando-se assim uma direção em relação ao futuro (Newman, Chang, Walters & Wills, 2016).

Neste momento histórico, importa ainda salientar o surgimento dos *social media* que foram claramente impulsionados pelas novas capacidades sociais das plataformas web 2.0 (Kaplan & Haenlein, 2010). Novamente de acordo com Newman et al. (2016), o Facebook é o melhor exemplo para evidenciar o sucesso da web 2.0 sob a perspetiva social, uma vez que já em 2016 “contava com bilhões de utilizadores em todo o mundo e bilhões de atualizações e interações entre usuários ocorridas diariamente” (p. 593), mostrando assim a capacidade de esta plataforma social misturar a conectividade, a popularidade e a noção de comunidade. Todavia, o conceito de *social media* será apresentado e analisado com maior detalhe no capítulo seguinte, evidenciando novamente a atuação do utilizador como crucial no mundo digital.

No que respeita aos problemas evidentes da web 2.0, encontramos de acordo com Zimmer (2008) a falta de privacidade e a obscuridade do ambiente online, que foram evidenciadas através da possibilidade de pesquisa e obtenção de informação sobre qualquer pessoa por via dos motores de procura. Esta pesquisa começou a afetar a dinâmica social, no sentido em que se tornou numa das etapas nos processos de decisão das relações interpessoais, por exemplo nas

opções de contratação empresarial, onde o candidato passou a ser selecionado (ou não) de acordo com o que se encontrava na web a seu respeito (Weiss, 2006 citado em Zimmer, 2008). Este processo de pesquisa tornou a privacidade de dados importantes e até confidenciais, muito reduzida e de acordo com o autor, a disponibilização dessas informações pessoais aumentou em larga escala as reações discriminatórias.

Outro dos perigos provenientes do contexto web 2.0 também relacionado com a privacidade e gestão de informação, de acordo com Lawton (2007), foi o surgimento dos *hackers* e a sua capacidade de “executar operações prejudiciais fora do navegador, sem que os utilizadores saibam destas atividades processadas em seu nome. Do mesmo modo, conseguem enviar conteúdo malicioso de aparência legítima” (p. 13). Esta nova dinâmica tornou-se ainda mais preocupante do ponto de vista empresarial, pois é previsível que digitalmente o número de ligações seja maior e estes incidentes causem maior dano. Deste modo e de acordo com o autor supracitado, os dados das empresas ficaram também desprotegidos, aumentando a possibilidade de grandes prejuízos. Outra das vulnerabilidades da web 2.0, segundo Lawton (2007), é a possibilidade de envio de vírus através de links para páginas externas, considerando estas ações como ataques, que poderiam ser travados por meio de *firewalls*. Outras medidas de prevenção, dizem respeito à educação dos programadores e funcionários das empresas procedendo a formações de práticas de navegação e computação seguras (p. 16)

Apesar dos constrangimentos da web 2.0, o mundo tecnológico não parou de evoluir e o futuro chegou com o surgimento da web 3.0, tendo ficado sobretudo marcado pela conexão mundial e permanente dos utilizadores, que se tornou possível através do aparecimento dos smartphones e da utilização em massa dos *social media*. Outro marco desta nova era é a maior exigência por parte dos utilizadores e sociedade em geral, relativa à privacidade dos dados e à robustez da sua segurança, que até então estava ainda pouco explorada. No capítulo seguinte aprofundaremos e analisaremos detalhadamente as ferramentas e os recursos provenientes desta terceira evolução web.

### 2.3. O digital como o conhecemos

Foi no final da primeira década de 2000, que o conceito de web 3.0 se começou a alicerçar através da percepção do acelerado desenvolvimento (e até desuso de alguns recursos da web 2.0) e forma como tudo se começou a alterar rapidamente na *World Wide Web* (Hendler, 2009). O fenómeno dos *social media* tornou-se uma realidade emergente à qual as empresas tiveram de se adaptar e que, apesar de ter na sua essência as características da web 2.0, no que respeita ao conteúdo produzido pelo utilizador e às conexões entre estes, apresentou-se como uma mudança fundamental na forma como se comunicava na era 3.0 (Qualman, 2010 citado em O'Brien, 2011). Do ponto de vista empresarial este avanço trouxe igualmente vantagens no que respeita à utilização dos conteúdos web fornecidos pelo utilizador. Esta aprendizagem permitiu que as empresas conhecessem o comportamento dos seus consumidores, direcionando-lhes mais eficazmente os esforços de marketing, aumentando assim as vendas pela via digital tal como é explanado num artigo disponibilizado pela Booz & Company em 2011<sup>4</sup>. Devemos referir que apesar de este relatório não ser académico, foi redigido por uma empresa de consultoria global, posteriormente adquirida pela Strategy&, multinacional com um legado de mais de 100 anos de experiência. Esta multinacional revela no seu website<sup>5</sup> que durante estes anos tem prestado serviços de estratégia e consultoria a clientes como a Deutsche Post World Net, a Mediaset ou a Wolters Kluwer (entre outras), afirmando ainda que possuem como objetivo organizacional ajudar os seus clientes “a navegar por paisagens em mudança, a diferenciar-se e a ganhar vantagens competitivas no seu mercado”<sup>6</sup> Por estas razões acreditamos que possuem o *know-how* necessário para que fundamentemos na sua opinião partes do nosso relatório.

Deste modo e ao longo do presente subcapítulo iremos analisar dois dos quatro elementos chave da era da web 3.0 (listados como web semântica, redes sociais, inteligência artificial e internet das coisas), que salvo melhor opinião, entendemos serem os mais marcantes: a web semântica e os *social media* que passamos de seguida a descrever.

---

<sup>4</sup> <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/510303/13519152/1312460409680/BoozCo-Designing-Transcendent-Web-3.0.pdf?token=6q1aid1saEUQyPralFbEATNG7S4%3D> acedido a 4/7/2019

<sup>5</sup> <https://www.strategyand.pwc.com/our-clients> acedido a 20/6/2019

<sup>6</sup> <https://www.strategyand.pwc.com/history> 20/6/2019

### 2.3.1. Web semântica

“A web semântica conectará todos os dados e informações com muito mais proximidade, possibilitando a pesquisa contextual” (Booz & Company, 2011<sup>7</sup>).

O conceito de web semântica foi estudado por Shadbolt, Berners-Lee e Hall (2006) e diz respeito à capacidade de vinculação de bilhões de páginas web, tornando-se assim plausível apresentar, de forma quase instantânea, os conteúdos mais relevantes para cada um dos utilizadores. De forma sucinta e para os autores, a web semântica é a web dos dados e das informações, passíveis de extração para um uso específico. Os autores ilustram este conceito através da utilização de um calendário online, com informação em diferentes formatos (como datas, fotografias e até transações financeiras) exibidas cronologicamente, que à data se apresentava como um protótipo idealista de como a web semântica evoluiria, e que hoje é plenamente exequível. Esta capacidade de extração de milhões de dados relevantes para um único repositório, trouxe vantagens imensuráveis, não só para as empresas com fins lucrativos, mas também para instituições de saúde e governos, como seguem explanando os autores, daí ter sido um grande e importante passo na evolução da sociedade em geral.

O serviço de pesquisa é, como sabemos, o principal benefício da *Word Wide Web*, sendo baseado no uso de termos e expressões escolhidos pelo utilizador. Com o surgimento da nova web, esta pesquisa foi bastante aprimorada tornando possível a apresentação de resultados específicos e de resultados relacionados (o que podemos entender como resultados, que embora não tenham sido diretamente pesquisados, são provavelmente relevantes para o utilizador). A divulgação automática de melhores e mais ajustados resultados deveu-se à capacidade de a tecnologia analisar, compreender e relacionar o significado e o contexto em que a pesquisa foi realizada (Booz & Company, 2011). Com efeito, surgem as *folksonomias*, expressão cunhada por Vander Wal (2007), cuja definição assenta no “resultado de um utilizador marcar livremente informações ou objetos [em ambiente web] para sua própria utilização, num ambiente social partilhado e aberto” (p. 3) a outros utilizadores. Este conceito foi o que permitiu a classificação da informação por meio de palavras chave, conhecidas como *tags*, que podiam ser posteriormente recuperadas e partilhadas. Neste sentido e segundo Shadbolt et al. (2006), estas *folksonomias* podiam ser criadas também como forma de auxiliar outros utilizadores web a encontrar informação

---

<sup>7</sup> <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/510303/13519152/1312460409680/BoozCo-Designing-Transcendent-Web-3.0.pdf?token=6q1aid1saEUQyPraLFbEATNG7S4%3D> acedido a 4/7/2019

relevante que procurassem evidenciando o desenvolvimento de relações por meio digital, assumindo progressivamente um caráter de cooperação para além da produção coletiva de novos conteúdos.

Como forma de afirmação do legado da informação e sobretudo do relacionamento na web 3.0, Shadbolt et al. (2006) descreve-a como “um espaço de informações reunidas, onde os dados são constantemente enriquecidos” (p. 100). De acordo com os autores, outro conceito que marcou esta era foi a web viral caracterizada pela cada vez maior envolvimento dos utilizadores no processo de criação de conteúdos online, através da disponibilização em massa dos seus dados pessoais, o que faz alusão à inteligência coletiva, descrita no subcapítulo 2.2.2. Deste modo o comportamento online dos utilizadores passou a ser a maior riqueza no que concerne à utilização eficaz das ferramentas em ambiente digital. No entanto, questões basilares de design e arquitetura da web continuavam a ser preponderantes, no sentido de evitar, por exemplo, que os links existentes nas páginas falhassem (Shadbolt, Berners-Lee & Hall, 2006), procurando tornar a experiência o mais agradável e simples possível.

O surgimento do smartphone, como já referimos, marcou a ascensão da web 3.0 permitindo que bilhões de utilizadores estivessem “conectados à internet (...) acedendo a diferentes tipos de aplicações, serviços e comunicações” (Newman et al., 2016, p. 596). Foi este alcance sem limites geográficos, a par do acesso à informação útil e à sua posterior partilha (como temos vindo a descrever no presente capítulo) nomeadamente por via dos *social media*, o principal transformador do comportamento interpessoal e empresarial no meio digital. O reduzido custo, potenciou a utilização massiva destes dispositivos conectados por redes *Wi-Fi* sem fios.

Adicionalmente a esta evolução digital, à sua aceitação por parte do utilizador e ao desenvolvimento dos processos cada vez mais minuciosos da web semântica tornou-se possível que a web 3.0 oferecesse novos serviços, que Newman et al. (2016, p. 597) elenca como:

1. **Serviços de gestão eletrónica:** entendida como a capacidade governamental dos países gerirem administrativa, estratégica e operacionalmente os seus serviços com a colaboração dos cidadãos. Estes, por sua vez, passaram a ter acesso a uma comunicação mais ágil com os governos, fornecendo feedback direto sobre os serviços governamentais;
2. **Serviços de e-business:** através dos quais as pessoas poderiam pagar os seus produtos e serviços, recorrendo a uma moeda única;

3. **Serviços de e-banking:** que permitiam o pagamento de despesas através de sistemas digitais onde a autenticação pessoal e real pode ser verificada em segundos.

Assim, ainda de acordo com o artigo da Booz & Company (2011), a digitalização de setores tão amplos quanto os enumerados acima, bem como os setores das telecomunicações e da saúde foi uma realidade emergente que não parou de evoluir nos anos subsequentes.

Do ponto de vista empresarial, a web 3.0 por meio do desenvolvimento da web semântica, revelou-se uma plataforma ideal para o desenvolvimento de negócios com recurso a ferramentas de marketing mais direcionadas. A enorme quantidade de dados disponíveis na web sobre o comportamento e preferências dos utilizadores revelou-se uma oportunidade de uso, por parte dos profissionais das empresas, capaz de atrair os utilizadores para os websites, aumentando o volume das vendas e da eficiência operacional (Booz & Company, 2011, p. 8).

### **2.3.2. Social media**

Desde a era 2.0 da web, os *social media* foram considerados uma tendência revolucionária que angariava adeptos diariamente e que deveria ser encarada seriamente pelas empresas, como forma de ampliar os seus negócios (Kaplan & Haenlein, 2010). No capítulo anterior, referente à web 2.0, período temporal em que o conceito de *social media* surgiu, não enfatizamos o tema por entendermos que apenas se tornou efetivamente popular e relevante na era 3.0 e por este motivo, desenvolveremos o conceito no presente capítulo. *Social Media* são, neste relatório de estágio, entendidos de acordo com a definição de Kaplan e Haenlein (2010) “como um grupo de aplicações existente na Internet e que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da web 2.0, permitindo a criação e troca de conteúdos produzidos pelo utilizador” (p. 61).

De um modo geral os *social media* vieram facilitar o modo como se interagia na internet e fazendo novamente referência ao artigo da Booz & Company (2011), constatamos que os *social media* se tornaram ainda mais úteis e atraentes para os utilizadores da web 3.0 na medida em que estes foram automaticamente adaptados às suas necessidades mais recentes. Com efeito, permitiram uma conexão mais próxima aos seus contactos online e reduziram em grande escala o tempo de manutenção dos perfis individuais dos utilizadores, em constante mudança.

A web 3.0, desempenhou um papel fundamental na ascensão do que o artigo da Booz & Company (2011) apelidou de Geração C, caracterizada pela sua constante conexão com o mundo, como possibilitam os *social media*. Com efeito, foi também vastamente discutido o conceito de nativos digitais, que foi desenvolvido por Prensky (2001), no seu artigo “Nativos digitais, imigrantes digitais parte 1”. O autor descreve estes nativos como pessoas cujas estruturas cerebrais sofreram grandes alterações devido às experiências cada vez mais interativas a que foram desde tenra idade submetidos, mudando de igual modo os seus padrões de pensamento e comportamento. O autor afirma que até mesmo a sua linguagem se tornou digital. Nesta perspetiva, Prensky (2001), destaca algumas características dos nativos digitais, entendidas como: (1) o acesso muito rápido a qualquer tipo de informação; (2) o gosto pelo acesso a diversas páginas e a utilização de vários recursos em paralelo (ação vulgarmente apelidada de multitarefa); (3) a preferência por gráficos e imagens em detrimento de texto; e finalmente (4) a capacidade de gestão de acesso simultâneo e aleatório permitido pelo hipertexto. Todas as características supracitadas fazem alusão àquilo que os *social media* são capazes de oferecer, revelando-se assim como um recurso indispensável à sociedade emergente. Em contrapartida, parece-nos de igual modo relevante referir que no seu artigo, Prensky (2001) se refere aos utilizadores que acompanharam o surgimento da web e a sua evolução 1.0, 2.0 e 3.0 tendo de se adaptar aos seus novos processos, como imigrantes digitais, caracterizados pela lenta capacidade de aprendizagem e dificuldade de aceitação aos benefícios que o digital proporcionou. Entendemos fazer referência a estas características de ambos os grupos da sociedade uma vez que veio afetar a forma lidam com as novas potencialidades digitais, o que consequentemente deverá ter alterado a forma de comunicação por parte das organizações.

Já do ponto de vista empresarial, e referenciando Linke e Zerfass (2012), convém lembrar que os *social media* se “apresentaram como mais do que somente um novo canal de comunicação, tornando-se uma mudança cultural” (p. 7). As vantagens da utilização da web como canal de comunicação para as organizações assentaram sobretudo nas oportunidades de resolução de problemas e de gestão de relacionamentos, tal como revelam Diga e Kelleher (2009), afirmando também que a tendência era a de cada vez maior atribuição de responsabilidade para a gestão da comunicação nos *social media* dentro da organização. Surge assim o conceito de especialista, que Gläser e Laudel (2004) definem como pessoas “com conhecimento especial sobre um determinado assunto e acesso privilegiado a informações sobre isso” (citado em Linke & Zerfass, 2012, p. 10).

Estes especialistas são:

Capazes de compreender o funcionamento dos websites e dos *social media* e determinar as informações mais relevantes para os seus clientes, sabendo ainda como podiam usar as ferramentas online para ouvirem e se envolverem com os públicos, utilizando-as como recurso de estreitamento de relações pela via online. (Diga & Kelleher, 2009, p. 3)

Além disso, evidenciando o caráter das ferramentas online como facilitadoras das relações, Porter, Trammel, Chung e Kim (2007) mostraram, na sua pesquisa sobre os usos da web por parte dos profissionais de relações públicas, que muitos procuravam alcançar a liderança da indústria com recursos a ferramentas online para direcionar os conteúdos de comunicação aos públicos de maneira mais eficaz.

Inevitavelmente a forma de comunicar foi alterada, contudo ao implementar a estratégia comunicacional por meios dos *social media*, mantendo a coerência e visando o alcance de melhores resultados, as organizações recorriam às três questões clássicas que ainda se mostravam relevantes e que de acordo com Hearn, Foth e Gray (2009) eram: “com quem se comunica, qual é o conteúdo a ser comunicado e quais os recursos de mídia a ser utilizados” (p. 50). Apesar de tradicionais, estas questões tornavam-se cruciais no alcance do sucesso, no sentido em que a cada nova interação alcançada por meio dos *social media* era adicionado maior valor comunicativo para os utilizadores, uma vez que era possibilitada a cocriação em rede, que desvanecia a estrutura hierárquica da comunicação corporativa predominante à altura, como seguem explicando os autores.

A comunicação com recurso aos *social media* tornou-se, assim, preponderante, numa sociedade em mudança e onde cada vez mais indivíduos possuíam perfil nessas plataformas. Posto isto, e ainda de acordo com Linke e Zerfass (2012), cada funcionário passou a representar a sua empresa através das suas redes sociais, tendo como audiências externas os seus pares, ou melhor explicando, as suas conexões na rede. Esta nova realidade veio marcar uma notável perda de controlo no que respeita à gestão da comunicação organizacional, cuja solução acreditavam passar pelo treino dos responsáveis de comunicação, como explanam os autores. Esta perda de controlo a par do aumento da quantidade de trabalho relacionado com a gestão da comunicação nos *social media* foram, segundo Zerfass, Fink e Linke (2011), as tarefas mais desafiantes na implementação da comunicação estratégica neste novo canal, que se revelava promissor.

Outra das questões que requereu especial atenção, assentava no âmbito cada vez mais global em que as organizações estavam inseridas, começando a comunicar para os mais diversos públicos. Com efeito, Pavlik (2007) realça o impacto e diferença que os *social media* implicavam nos estilos de comunicação organizacional, mas também no cuidado do uso da tecnologia na organização, estrutura, cultura e gestão empresarial. Um número crescente de organizações começaram a recorrer aos *social media* como forma de comunicação, contudo e apesar dos benefícios empresariais que a comunicação através desta via trouxe, e enquanto a maioria a descreve num quadro positivo, Linke e Zerfass (2012), afirmam, referenciando autores como Fink et al. (2011), Macnamara & Zerfass (2012), Wright & Hinson (2011) Zerfass et al. (2012), que dados empíricos e estudos longitudinais mostraram que a integração dos *social media* nas estruturas empresariais e nos seus processos levou muito mais tempo do que expectável.

Esta demora e dificuldade de implementação podem explicar-se pelos contratempos advindos do avanço da web, não apenas no que respeita aos *social media*, mas também aos outros elementos chave que marcaram a era da web 3.0 e que já enunciamos no início deste subcapítulo, sendo estes: a web semântica, a inteligência artificial e a internet das coisas. Não obstante as inúmeras vantagens apresentadas, desafios e questões técnicas e de segurança começaram a ser levantadas. De acordo com o artigo da Booz & Company (2011), o protocolo técnico da internet à data, não se mostrava capaz de abarcar os bilhões de endereços de dispositivos de internet existentes e que tendiam a aumentar em larga escala, o que no nosso entender representava um entrave no funcionamento tanto para os servidores, quanto para as empresas que começaram a recorrer a eles, acabando por não prosseguir a sua implementação.

Por outro lado, questões de privacidade que já haviam sido discutidas no apogeu da web 2.0, voltaram a ser levantadas, uma vez que com o desenvolvimento da web 3.0 “o número de nós de dados e interconexões entre dispositivos em constante evolução, aumentaria o risco de violações de segurança em qualquer um desses muitos novos pontos” Booz & Company (2011, p. 7). Procuravam-se diferentes soluções para garantir que as informações pessoais dos utilizadores não eram facilmente reveladas nomeadamente e, de acordo com Newman et al. (2016), através de “tecnologias de criptografia-decodificação, deteção de intrusão, *firewall*, controlo de acesso, gestão de identidade e autenticação baseada no IP” (p. 597). Também o recurso a “dados confidenciais - preferências do utilizador, histórico de navegação, localização e outros, procuravam criar uma experiência na web mais personalizada, evitando os possíveis buracos de segurança” (Booz & Company, 2011, p. 7). Estas soluções utilizadas em conjunto

forneciam um maior nível de proteção contra a exposição dos dados pessoais e também contra o envio e difusão de arquivos maliciosos, que já se revelavam um anterior problema da experiência online.

Concluimos o capítulo II, respeitante ao desenvolvimento histórico da web, importante para compreendermos a sequência de acontecimentos com os quais as organizações tiveram de lidar e as barreiras que tiveram de ultrapassar no que concerne ao processo de implementação das práticas de comunicação web se encontravam em constante mutação. Passaremos de seguida à análise e discussão dos principais vetores que influenciam hoje a comunicação organizacional e digital das empresas e aprofundaremos a capacidade de as diferentes organizações se digitalizarem como forma de responder às atuais necessidades do mercado. Procuraremos de igual modo compreender qual é o procedimento ou método inerente a esta digitalização com base na perspectiva das agências de comunicação e marketing, que entendemos serem um intermediário neste processo.

### **CAPÍTULO III - AS ORGANIZAÇÕES DIGITAIS DA ATUALIDADE E O INERENTE PROCESSO DE DIGITALIZAÇÃO**

Como pudemos compreender através da perspectiva histórica do desenvolvimento da web descrita no capítulo anterior, as mudanças no mundo comunicacional foram consideráveis no alcance da comunicação digital que conhecemos hoje. Atualmente torna-se quase impensável não possuir um endereço de e-mail ou uma conta no Facebook e é igualmente impreterível termos nas nossas mãos um smartphone através do qual acedemos a todo o tipo de informação a qualquer hora e em qualquer lugar. Esta necessidade torna-se hoje uma quase dependência, sendo que existem inúmeros estudos científicos sobre a matéria, dos quais destacamos o trabalho de Li e Lin (2019) que definem a dependência do smartphone como “a capacidade percebida [por parte dos utilizadores] de um smartphone na persecução dos objetivos dos indivíduos” (p. 2).

Entendemos, assim, que os avanços tecnológicos por meio da digitalização dos comportamentos da sociedade em geral, são uma realidade à qual as organizações têm de se adaptar para que consigam alcançar o novo público que encontra na internet a resposta a todas as suas questões. O corrente ano de 2019 é, segundo a DXC Technology, “o ano das decisões digitais”<sup>8</sup>. A DXC Technology é uma multinacional americana fornecedora de serviços de TI para as organizações B2B que conta atualmente com mais de 140.000 funcionários espalhados por todo o mundo<sup>9</sup>. No nosso entender, a experiência no acompanhamento digital de organizações do setor público e privado - por exemplo de cuidados de saúde; tecnologia, mídia e telecomunicações; banca e mercados de capitais; aeroespacial e defesa, entre outros<sup>10</sup> - faz da DXC uma entidade capaz de compreender as tendências atuais neste campo de ação e por esta razão, o seu relatório servirá de auxílio na compreensão desta nova dinâmica social, a par de outras fontes académicas.

De acordo com esta fonte, as empresas “reconhecem amplamente que a transformação digital é agora um requisito para que possam competir e ter sucesso”, pelo que, na sua maioria, as empresas encontram-se dispostas a investir na transformação digital, no sentido de alcançarem com maior sucesso os seus objetivos de negócio. Importa referir que, segundo o relatório da DXC que analisamos e referenciamos, a transformação digital é uma transformação que implica a

---

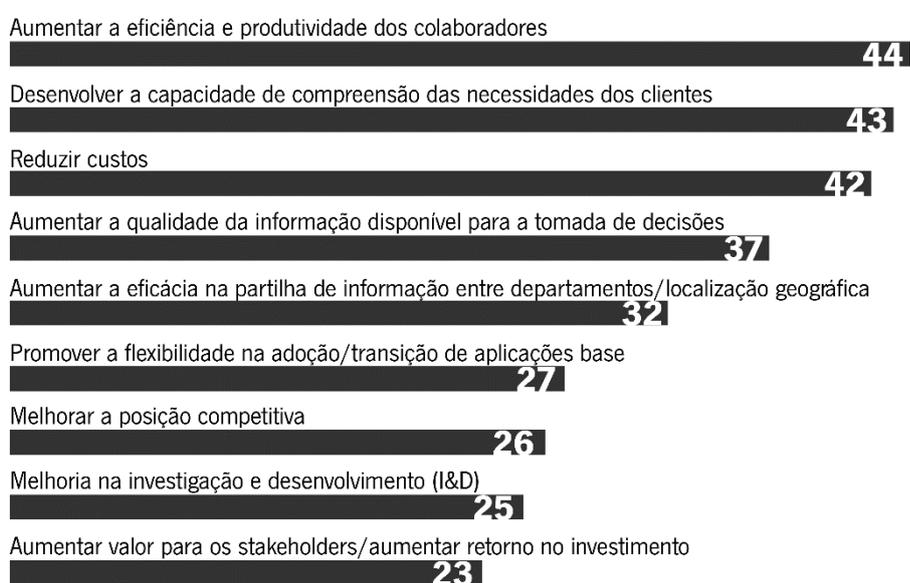
<sup>8</sup> [https://www.dxc.technology/digital\\_transformation/flxwd/146060](https://www.dxc.technology/digital_transformation/flxwd/146060) acedido a 26/6/2019

<sup>9</sup> [https://www.dxc.technology/about\\_us/ds/29505-company\\_profile](https://www.dxc.technology/about_us/ds/29505-company_profile) acedido a 26/6/2019

<sup>10</sup> <https://www.dxc.technology/industries> acedido a 26/6/2019

“implementação de novas ferramentas, comunidades e ecossistemas” que conduz a uma verdadeira plataforma tecnológica onde a transação de informação se dá de forma cada vez mais rápida entre clientes, parceiros e funcionários alterando por completo os processos organizacionais convencionais, transformando-se no nosso entender, numa mudança cultural. De forma a compreendermos a dinâmica empresarial por detrás da alteração do paradigma digital, mostramos de seguida a figura 4, que é um gráfico alusivo às expectativas de mais de 600 diretores executivos norte americanos, respeitante aos resultados prioritários da estratégia digital nas suas empresas, apresentado no relatório da DXC, relativo a um estudo global realizado pela The Economist Intelligence Unit em 2018.

**(% de respostas)**



**Figura 4:** Resultados de negócios prioritários para a estratégia digital das organizações

**Fonte:** The Economist Intelligence Unit, 2018

Do ponto de vista empresarial, estas são as noções que promovem a adoção de estratégias digitais e consideramos que podemos facilmente associar à comunicação algumas destas, como: desenvolver a capacidade de compreensão das necessidades dos clientes; aumentar a qualidade da informação disponível para a tomada de decisão; aumentar a eficácia na partilha de informação entre departamentos/localização geográfica. As restantes noções poderão ser consequentemente

beneficiadas ou desfavorecidas de acordo com os procedimentos comunicacionais das organizações, nomeadamente através da utilização dos canais digitais corretos.

Neste sentido, importa-nos fazer notar que não analisaremos no presente relatório a transformação digital das empresas num sentido lato, mas focaremos o nosso estudo na transformação dos processos e procedimentos comunicacionais das organizações na relação com os seus *stakeholders*, tal como evidenciamos no parágrafo anterior. Mais referimos que assentaremos a nossa investigação em estudos e estatísticas mundiais, estando cientes da possível disparidade de comportamento entre a realidade mundial e nacional atual. Ainda assim, consideramos que esta realidade se tornará progressivamente mais evidente em Portugal nos próximos anos, sendo que atualmente já se faz sentir a mudança como procuraremos expor no estudo de caso apresentado no capítulo V.

Ao falarmos da utilização dos canais comunicacionais via internet por parte das organizações, é importante compreender que esta necessidade não advém somente de fatores internos das empresas, como temos vindo a descrever no presente capítulo, mas é reforçada pelas tendências cada vez mais digitais da sociedade. Dados da Internet World Stats<sup>11</sup> revelam que a 31 de março de 2019 existiam 4,383,810,342 internautas, sendo que o crescimento verificado entre os anos de 2000 e 2019 é de 1.114%.

Números como estes realçam a importância da análise do tema, uma vez que as audiências digitais das organizações aumentam a uma escala sem precedentes, obrigando-as a uma adaptação rápida às alterações provenientes deste crescimento. Estas mudanças dizem respeito nomeadamente aos aspetos cada vez mais digitais da relação com os clientes e à gestão dos inúmeros canais comunicacionais, que foram figurando no decorrer desta evolução e que hoje são largamente utilizados. Torna-se assim de suma importância, para este relatório, entender o impacto e as mudanças advindas desta digitalização no que respeita à forma como as organizações e as suas marcas precisam entender o online, conhecendo os canais digitais onde é necessário estarem presentes para comunicar eficazmente com os *stakeholders*.

---

<sup>11</sup> <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> acedido a 28/6/2019

### **3.1. As relações digitais das organizações**

Para que compreendamos a relação digital entre as organizações e seus *stakeholders*, precisamos analisar como é compreendida esta interação no meio offline. A dinâmica em questão corresponde na verdade, aquilo que operacionaliza a clássica técnica de relações públicas. Citando Hutton (1999), numa definição construída por Harlow com base em 472 definições distintas, o conceito de relações públicas é apresentado como:

Uma função de gestão distintiva que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de questões e resolução de problemas; ajuda a administração a manter-se informada e sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração para servir ao interesse público; ajuda a gerência a acompanhar e efetivamente utilizar a mudança, servindo como um sistema de alerta antecipado para ajudar a prever tendências; e utiliza a pesquisa e as técnicas de comunicação sonora e ética como suas principais ferramentas. (Harlow citado em Hutton, 1999, p. 200)

Como forma de compreender esta dinâmica e o modo como as relações se concretizavam, em 1998, Ledingham e Bruning, publicaram um artigo onde expuseram as conclusões de uma pesquisa efetuada a 384 inquiridos com o objetivo de identificar as dimensões do relacionamento organização-público e compreender como são estas iniciadas, desenvolvidas e mantidas. Neste sentido foram identificadas cinco dimensões que influenciam a percepção dos públicos na sua relação com a organização, descritas como: confiança, abertura, envolvimento, compromisso e investimento na relação. A principal conclusão advinda deste estudo é a evidência de uma maior disposição em relação à organização por parte dos públicos quando a percepção das cinco dimensões supracitadas é positiva. Assim, de acordo com os autores a relação é fortalecida

quando existe harmonia no relacionamento e ambas as partes envolvidas sentem que o outro está efetivamente a investir na relação, quando as partes estão dispostas a comprometer-se com o relacionamento, e ainda se ambas são percebidas como confiáveis e agem de maneira a apoiar o relacionamento. (Ledingham & Bruning, 1998, p. 58)

Citando Hallahan (2004), reforçamos que apesar de manter as características base do relacionamento, o advento da internet alterou a forma como os profissionais de relações públicas distribuem as informações, interagem com os públicos, e ainda o modo como lidam e gerem as crises. Por outro lado, o valor percebido das organizações em ambiente digital tornou-se vulnerável

devido à capacidade de os utilizadores (como coprodutores) poderem “destruir, desfigurar, danificar ou diminuir o valor dos ativos digitais de uma organização” (p. 256). Segundo o mesmo autor, a importância da gestão do valor digital de uma organização baseia-se na utilidade que esta, através da informação online que disponibiliza, possui para os utilizados. Quanto mais oportunas, precisas e completas forem as informações, maiores serão os benefícios no processo de escolha para estabelecer um relacionamento com essa organização, em detrimento de outras (Hallahan, 2004).

As novas tecnologias de comunicação online trouxeram desafios, como temos vindo a explorar ao longo do presente relatório, perante os quais os profissionais de comunicação tiveram de reagir rapidamente de forma a garantir o sucesso da transformação digital no que respeita à gestão e manutenção da sua imagem corporativa, na procura de melhores canais de comunicação e no alcance de novos mercados e audiências (Gonçalves, 2014). Neste sentido, Men e Tsai (2012, p. 724) apontam três estratégias digitais que se revelaram cruciais no estabelecimento de relações interativas abrangentes por meio da internet, sendo elas:

1. **Abertura ou divulgação:** que se refere à boa vontade das organizações entrarem em conversa direta e aberta com os seus públicos, fornecendo informação verdadeira e completa da organização e da sua história, missão e objetivos. Devem de igual modo providenciar *hyperlinks* que direcionem os internautas para o seu website e recorrer à utilização de logótipos ou outras pistas visuais para que a identificação seja intuitiva;
2. **Disseminação de informação:** diz respeito à capacidade de a organização compreender as necessidades e preocupações dos seus públicos, disseminando informação institucional fidedigna transformando as suas audiências em parceiros de negócio realmente informados;
3. **Interatividade e envolvimento:** concernem à capacidade organizacional de estabelecer relacionamentos, por meio de um espaço de contacto com a organização (através de endereço de e-mail, chat, fórum) ou ainda, possibilitando a partilha de opiniões e informações online, por via dos diversos canais digitais onde se encontram (nomeadamente nos *social media*).

É assim, importantíssimo reconhecer que a interatividade das tecnologias de comunicação digital requerem, por parte dos profissionais de comunicação, um trabalho mais específico e contínuo que viabilize o aproveitamento eficaz das potencialidades em termos de ativos digitais,

sejam eles tangíveis ou intangíveis (Hallahan, 2004). Esta tangibilidade diz respeito ao caráter financeiro e reputacional das interações digitais que influenciam também a dinâmica interna das organizações. Assim, e uma vez que a internet veio alterar o modo como as organizações se relacionam internamente, importa-nos, descrever e analisar algumas das mudanças decorrentes desta transformação digital, que podem influenciar e determinar a eficácia da digitalização empresarial que estamos a estudar.

### **3.1.1. A transformação da relação interna das organizações e as inerentes mudanças comunicacionais**

Como consequência da transformação digital na comunicação das empresas para com os seus públicos, as organizações tiveram de se adaptar internamente, uma vez que, por via da internet, foi possibilitado um maior acesso às informações e aos funcionários de todos os níveis hierárquicos dentro das organizações. Assim, porque a comunicação se tornou mais dinâmica, sucedendo em tempo real e envolvendo um maior número de canais, as organizações começaram a ter a percepção de que corriam o risco de perder o controlo sobre os funcionários que passaram a possuir cada vez mais mobilidade laboral e se encontravam mais abertos e acessíveis ao exterior. Neste sentido e de acordo com Jacobs (2004), as empresas deparavam-se com uma maior dificuldade em comunicar claramente os seus valores, cultura e visão organizacionais aos funcionários, que por sua vez os poderiam transmitir erradamente às suas redes sociais. Consequentemente, a forma como se comunicava internamente nas organizações, foi também sujeita a intervenções tecnológicas que se evidenciaram primeiramente com o aparecimento e utilização do e-mail. Argenti (2006) fez também alusão às primeiras oportunidades de integração da comunicação corporativa, desta vez por meio das intranets e do software corporativo, que visavam melhorar e facilitar o dia-a-dia dos funcionários.

Ao longo dos anos, a utilização de canais digitais de comunicação interna foi cada vez mais evidente e muitas empresas começaram a recorrer às intranets como forma de disseminação de conteúdos apelativos para os funcionários por meio de publicações em blogs, vídeos e entrevistas com outros colaboradores das empresas tal como evidenciam Sisko Maarit Lipiäinen, Ensio Karjaluo e Nevalainen (2014). Surgem ainda os *social media* internos, cujo principal objetivo era “facilitar a conversação, reunir ideias, obter feedback e desencadear um maior

envolvimento e motivação incentivando os funcionários a contribuir para a estratégia da empresa” (p. 276). Apesar dos inúmeros benefícios que a comunicação digital interna traz para as organizações é necessário que estas ferramentas sejam projetadas adequadamente e que os funcionários entendam todas as suas potencialidades e vantagens, levando-os a efetivamente as utilizarem. Os mesmos autores afirmam, citando Belch e Belch (2007), que a “eficácia da comunicação depende da familiaridade do remetente e do destinatário com determinados códigos e convenções dos meios de comunicação” (p. 278), evidenciando o caráter bidirecional da comunicação em ambiente digital. No que diz respeito às percepções dos funcionários relativamente às plataformas digitais de comunicação interna, Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014), afirmam que estes reconhecem vantagens na facilidade e rapidez de uso e também na capacidade de revisão do conteúdo partilhado. No que concerne aos desafios ou desvantagens compreendidas pelos funcionários na utilização destas ferramentas, são apontadas a maior possibilidade de engano no envio, o tempo de resposta demorado e a falta de consistência do feedback recebido (p. 281).

Aliás, no artigo de Sisko Maarit Lipiäinen et al. (2014) foram evidenciados outros problemas da comunicação digital interna, que importa referenciar uma vez que todas estas questões fazem parte do processo de transformação digital em análise. Assim, e de acordo com os autores, a dependência dos canais assentes na tecnologia em detrimento da comunicação face a face distanciaram os funcionários uns dos outros e da organização a que pertencem, tornando impossível observar o comportamento do remetente da mensagem, a sua linguagem corporal ou entonação, podendo acarretar mal-entendidos (Hewitt, 2006; Hallowell, 1999 citando em Sisko Maarit Lipiäinen, Ensio Karjaluo & Nevalainen, 2014, p. 277).

Podemos assim concluir que a transformação digital das organizações é também uma mudança interna no que diz respeito à utilização das plataformas digitais que se encontram ao dispor para facilitar os processos dentro da organização. No entanto e como pudemos constatar ao longo do presente capítulo, esta mudança requer uma adaptação contínua e que pode nem sempre ser fácil. Analisaremos de seguida a forma mais correta de as organizações se comportarem eticamente perante a sociedade, nomeadamente no que diz respeito ao correto uso dos canais e à possibilidade do uso indevido da informação digital que recolhem e/ou disponibilizam.

### **3.2. A ética digital da comunicação e os riscos para a sociedade**

Diz Hallahan (2004) que as pessoas “desenvolvem expectativas sobre as organizações e avaliam o desempenho destas com base nas pistas que encontram em ambiente online” (p. 256). É assim importante que as organizações possuam o real interesse em não gorar as expectativas dos seus públicos, através de informações verdadeiras e relevantes para que os relacionamentos digitais frágeis não sejam danificados por meio de comportamentos online irresponsáveis. Neste sentido é imprescindível que os profissionais responsáveis pela comunicação digital das empresas sejam informados do uso correto e do uso indevido dos dados, tal como nos alerta o mesmo autor.

Desde cedo, e citando Luke, Sefton-Green, Graham, Kellner e Ladwig (2017), que a noção de comunicação, por definição, envolve restrições e convenções éticas e ideológicas, implícitas ou explícitas. Ora, esta noção ética da comunicação é transportada para a comunicação digital uma vez que os pressupostos da comunicação offline e online são os mesmos. Já que como afirma Craig (1999) a comunicação tecnologicamente mediada é um substituto da habitual interação social direta, ainda que com alguns entraves que não lhe permitem ser tão eficaz quanto a comunicação offline, como a distância entre o remetente e o recetor da mensagem. Mesmo Kent e Taylor, vastamente citados nos capítulos iniciais deste relatório e sendo agora mencionados por Sommerfeldt e Yang (2018), admitiam que o relacionamento através do diálogo online incorria no risco de uso com finalidades incorretas. Sommerfeldt e Yang (2018) afirmam mesmo existirem estudos que demonstram que grande parte das organizações não consegue ainda realizar plenamente a promessa dialógica dos relacionamentos online, pese embora o potencial interativo ainda maior e capacidade de construção de relacionamentos acrescida, por meio dos canais digitais disponíveis.

Luke et al. (2017) afirmam que “a ética digital, ou seja, os princípios normativos de ação e interação em ambientes digitais não pode ser abordada por meio de uma lista de proibições” e também que as “ações digitais - seja clicando ou tweetando, postando, compartilhando ou gostando - são por definição ações sociais (Burke, 1967): e como tal, são usadas para propósitos específicos que visam o alcance de objetivos reais (Wilden, 1972)” (p. 5). Os mesmos autores explicam as ações digitais como “ações discursivas, semióticas e sociais com efeitos expansivos e reflexivos, duráveis e exponenciais no espaço e no tempo” (p. 5), pelo que este carácter digital com vastas repercussões (positivas e negativas) carece de uma atenção e preocupação efetiva por

parte das organizações no sentido de se protegerem e protegerem os seus públicos perante as informações que disponibilizam.

Uma vez que a capacidade dos meios digitais é tão lata quanto a sua utilização para construção de comunidades, resolução de problemas complexos, mobilização de ações sociais construtivas e também destrutiva, o paradigma da comunicação foi alterado no que respeita a relações de poder, autoridade e controlo (Luke, Sefton-Green, Graham, Kellner & Ladwig, 2017). Paquette, Sommerfeldt e Kent (2015) afirmam inclusive que o diálogo em si é uma perspetiva profundamente ética e os estudiosos das relações públicas e da comunicação devem tentar traduzir esta noção numa prática viável. (p. 33).

Evidenciando a importância da ética comunicacional e para que os profissionais de comunicação compreendessem o melhor caminho a seguir no alcance de uma conduta ética no desenvolvimento do seu trabalho, também Habermas, em finais dos anos 80, desenvolveu a sua teoria sobre a ação comunicativa resultando num discurso sobre a ética que se tornou “extremamente relevante para os estudiosos e gestores da comunicação, porque sugere que estruturas e procedimentos de comunicação são centrais para identificar e fundamentar princípios morais” (Meisenbach, 2006, p. 42) da comunicação das empresas, entendida como a sua força vital. Neste sentido, importa-nos refletir sobre alguns aspetos fundamentais da dinâmica comunicacional das organizações e a forma como a sua estratégia é afetada pelos princípios éticos universalmente aceites que são entendidos pela sociedade como promotores de uma boa conduta empresarial.

Por estarmos a chegar ao final da nossa revisão de literatura e uma vez que o próximo subcapítulo incidirá sobre os diversos canais digitais utilizados pelas organizações hoje em dia, recorreremos maioritariamente à análise do artigo de Shannon A. Bowen (2013) intitulado de “Utilizando casos clássicos de *social media* para destilar diretrizes éticas do envolvimento digital” no sentido de compreendermos e descrevermos as características éticas da comunicação mediada pela internet durante os próximos parágrafos.

A utilização dos canais digitais por parte das organizações, acarreta consigo a possibilidade de influenciar diretamente as atitudes dos públicos e até mesmo os seus comportamentos perante as organizações (Bowen, 2013), o que no nosso entender pode trazer consequências nefastas para aquilo que a mesma autora sumariza como a criação de relações ativas e interessadas com públicos que usam os mesmos canais da internet, promovendo o

envolvimento digital. Apesar de a interação mediada pela internet, nos seus inúmeros canais comunicacionais, se dar de forma extremamente rápida e, por isso, ser impossível de controlar, é importante compreender que os princípios éticos gerais de relações públicas continuam a ser aplicáveis em ambiente digital, ainda que careçam de orientação mais específica, devido às características próprias desta forma de comunicação.

Um dos aspetos fundamentais de mudança comunicacional mediada pela internet, como temos vindo a discutir ao longo do relatório, é o facto de o público em geral ter deixado de ser passivo tornando-se “um processador de informações ativo e, em muitos casos, um explorador de informações” (Bowen, 2013, p. 121). Por outro lado, os públicos ou os utilizadores da internet são cada vez mais conhecedores das potencialidades dos *social media*, estando cientes das armadilhas e perigos das comunicações, bem como da natureza pública das suas publicações.

Outra questão de suma importância é o caráter imediato que a comunicação mediada pela internet possui. Assim, e tal como a autora afirma, uma organização não pode recorrer ao editor para que este corrija um erro no texto que publicado, pois a disseminação da informação dá-se numa questão de segundos. Como lembra Bowen (2013), citando Wright and Hinson (2010) o público fica a par do que passa no mundo por meio dos *social media*, antes mesmo de o saber pela televisão ou por outro meio tradicional. Daí que se revela imprescindível que os profissionais de comunicação consigam prever as consequências potenciais das suas ações representando um bem maior para o maior número de pessoas.

Por outro lado e ainda de acordo com a autora supracitada, surgem cada vez mais websites e páginas de *social media* criados por *bloggers* pagos, *spammers* e *e-mailers* que recorrem a falsas identidades e se associam a causas muitas vezes elas próprias irreais (p. 122). A realidade é que qualquer utilizador pode hoje criar uma plataforma digital para disseminar todo o tipo de informação, não havendo barreiras ou confirmação de identidade. Este problema é cada vez maior, tornando-se no nosso entender num problema social, uma vez que tal como a autora explica, os utilizadores esperam que a informação dos blogs e *social media* seja honesta e verdadeira seguindo uma conduta ética e transparente. Todavia, Bowen (2013) diz sucederem-se violações éticas graves com uma regularidade espantosa.

Como não poderia deixar de ser evidenciada, surge neste ponto, a questão da privacidade que é um assunto ainda dúbio da comunicação digital. A autora destaca dois aspetos fundamentais deste problema: (1) o facto de os utilizadores confundirem a comunicação pública e privada ou

(2) a possibilidade de as organizações venderem os dados que os utilizadores disponibilizam. No que respeita a este último, a autora afirma que “as linhas entre pessoal, profissional e público ficaram diluídas” (p. 123), acarretando consigo ambiguidades e erros que são precisos conhecer e evitar.

Como forma de compreendermos os passos que devem ser seguidos, Bowen (2013) elencou 15 diretrizes éticas no uso dos *social media* com base em casos práticos. Assim apresentamos de seguida na figura 5, as diretrizes de base à atuação dos profissionais de comunicação digital, processo que temos vindo a estudar ao longo do relatório.

#	Diretrizes	Implementação
1	Ser justo e prudente	Fornecer justiça no acesso, considerando o direito de o público saber.
2	Evitar a decepção	Se é enganoso, não se deve fazer.
3	Manter a dignidade e o respeito	Garantir que a comunicação mantém a dignidade e o respeito dos públicos envolvidos.
4	Evitar o sigilo	À exceção dos segredos comerciais, nenhuma iniciativa deve requerer sigilo.
5	“É reversível?”	“Como se sentiria depois de enviar a mensagem?”
6	Ser transparente	O discurso pago deve ser identificado como tal, de forma transparente.
7	Identificar claramente	O discurso pessoal ou opinião VS o discurso como representante organizacional devem ser distinguidos claramente.
8	Analisar racionalmente	Analisar a mensagem sob a forma de interpretação dos públicos.
9	Enfatizar a clareza	Mesmo que a fonte ou o patrocínio pareçam claros, devem clarificar-se.
10	Divulgar	Transparência na criação de mensagens: fornecer dados necessários para uma decisão informada por parte dos públicos.
11	Verificar fontes e dados	Ser consistentemente credível; não usar rumores ou especulações.
12	Estabelecer responsabilidades	A mensagem deve manter a responsabilidade de fazer o que é certo
13	Examinar a intenção	A decisão deve ser tomada baseada na boa vontade.
14	Encorajar o bem	A mensagem deve ajudar a construir conexão, relação e sentido de comunidade.
15	Consistência constrói confiança	A consistência permite que os públicos reconheçam e compreendam a organização.

**Figura 5:** Diretrizes éticas para o uso dos *social media*

**Fonte:** Bowen, 2013, p. 126

Em suma, o uso ético dos canais de comunicação online assenta na capacidade de aumentar a conexão e o sentido de comunidade de forma honesta, fazendo uso da crescente

democratização do acesso à informação por via da internet e consequente da produção de conteúdos por parte dos pelos públicos (Bowen, 2013).

### 3.3. Os canais digitais da comunicação

Citando Taiminen e Karjaluoto (2015), afirmamos que a “digitalização está a moldar as formas tradicionais de interação entre consumidores e organizações” (p. 2) e também a forma como as organizações interagem entre si. Além disso, e de acordo com os estudos feitos pela Forrester<sup>12</sup> em 2008 e pela Nielsen<sup>13</sup> em 2012, a quantidade de tempo que os utilizadores gastam em ambiente online é cada vez maior, daí ser imprescindível que as organizações conheçam os recursos online que têm disponíveis para estabelecer contacto com os seus públicos, neste caso e sobretudo, conhecendo e utilizando os canais digitais de comunicação mais apropriados, de modo a permanecerem competitivos num mercado cada vez mais incontrolável.

Focaremos a nossa análise nos canais digitais segundo a classificação dos autores supra referenciados, por considerarmos que é uma forma bem conseguida de compreendermos o processo de comunicação mediado pela internet. Deste modo, importa-nos explicar que esta classificação tem por base a parte (organização ou público) que é responsável pela comunicação, ou a controla, e também se esta comunicação acontece de forma unidirecional ou bidirecional como mostra a seguinte figura 6:

	Elevado controlo	Reduzido controlo
Unidirecional	Website Newsletters Diretórios online Banners publicitários	SEO (Search Engine Optimization) SEA (Search Engine Advertising)
Bidirecional	Blogs da organização Comunidades da organização	Social Media

**Figura 6:** Classificação dos canais de comunicação digital de acordo com o controlo da organização

**Fonte:** Taiminen e Karjaluoto, 2015, p. 4

<sup>12</sup><https://www.forrester.com/report/The+Growth+Of+Social+Technology+Adoption/-/E-RES44907#> acedido a 12/7/2019

<sup>13</sup> <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2012/state-of-the-media-the-social-media-report-2012/#> acedido a 12/7/2019

Como podemos observar pela figura apresentada e de acordo com os autores, vários são os canais de comunicação digitais disponíveis para as organizações estabelecerem contacto com os públicos e manterem relações duradouras através de canais com um certo nível de controlo que lhes permite apresentar as informações comerciais essenciais, sem no entanto esquecer o cariz social e interativo que a comunicação digital acarreta na utilização dos seus inúmeros canais.

Iremos de seguida descrever os meios de comunicação digitais listados na figura acima, que consideramos de maior relevância e, de acordo com material que acreditamos ter disponível para a análise do caso que exploraremos no próximo capítulo. Esta descrição servirá para que compreendamos quais são as potencialidades da utilização de cada canal e quais as melhores vias para alcançar de forma mais eficaz o público relevante.

### **3.3.1. Websites e blog**

De acordo com Blazquez, Domenech e Debón (2018), as organizações começaram a “desenvolver em grande escala os seus websites para estarem presentes nos canais digitais” (p. 957), como forma de afirmarem a sua presença corporativa online. Este formato de comunicação unidirecional e completamente controlada pela empresa é um meio imprescindível de apresentação dos serviços oferecidos, e dados da Pordata revelam que em 2018 (data mais recente da estatística apresentada), 37,3% das empresas Portuguesas possuíam website<sup>14</sup>. No que respeita às características percebidas e analisadas pelos utilizadores aquando da visita a este canal digital de comunicação empresarial, e fazendo referência a Soares (2017), sabemos que a primeira impressão é fulcral no que respeita à decisão de permanência no website ou ao seu abandono. Daqui depreendemos a necessidade de particular cuidado na construção do design, em termos de layout e harmonia dos elementos expostos. Outros atributos que um website deverá possuir, e que de acordo com Wells, Valacich e Hess (2011) revelam qualidade, são “a navegabilidade, a segurança e o tempo de resposta” (p. 378).

Para que compreendamos de uma forma mais prática os parâmetros ou características imprescindíveis dos websites, no que respeita ao seu desenvolvimento em termos de design e

---

14

<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+presen%c3%a7a+na+Internet+em+percentagem+do+total+de+empresas+por+escal%c3%a3+de+pessoal+ao+servi%c3%a7o-1145> acedido a 15/7/2019

estruturação, apresentamos de seguida a figura 7, respeitante à listagem que Moura (2016) elaborou, adaptada do trabalho de Cebi (2013).

<b>Parâmetros de Design</b>	<b>Subparâmetros de Design</b>	<b>Explicação</b>
<b>Usabilidade</b>	Facilidade de uso	Alcançar o objetivo aquando da visita o website.
	Facilidade de aprendizagem	Adaptar-se ao website em pouco tempo.
	Memorização	Relembrar-se das funções do website.
<b>Aspetos Visuais</b>	Layout	Apresentar uma boa organização visual.
	Gráficos	Apresentar uma boa tonalidade.
	Texto	Apresentar um tipo de letra legível.
<b>Adequação Técnica</b>	Disponibilidade do sistema	Ser acedido a qualquer altura.
	Rapidez	Rápido ao carregar, aceder e utilizar.
	Acessibilidade	Fornecer acesso fácil a materiais.
	Navegação	Navegação fácil de acesso aos serviços.
<b>Conteúdo</b>	-	Satisfazer as expectativas dos utilizadores.
<b>Segurança</b>	Confiança	Proteger os internautas dos ataques durante a navegação.
	Precisão	Fornecer a informação correta.
	Privacidade	Proteger a informação dos utilizadores.
<b>Comunicação</b>	Informação de contacto	Fornecer formas de contacto (email, telefone...).
	Ajuda online	Fornecer assistência através de telefone ou online.
	Responsivo	Lidar com os problemas e responder aos internautas.
<b>Prestígio</b>	Reputação	Ser bem conhecido.
	Sustentabilidade	Garantir o serviço por um longo período de tempo.
	Melhoria	Fornecer melhorias constantes.

**Figura 7:** Parâmetros de desenvolvimento do design dos websites

**Fonte:** Moura, 2016, p. 145

Relativamente às páginas do website e aos elementos nelas contidos, referenciando novamente Soares (2017), destacamos as seguintes:

1. **A página inicial:** onde devem apresentadas as novidades e os destaques;
2. **A página de informações sobre a empresa:** onde se destaca a explicação de “Quem Somos”, fazendo referência à história, missão, visão e valores empresariais;
3. **A página dedicada aos produtos e serviços:** com a sua descrição, fotografias e um formulário de contacto direto com a empresa (a *landing page*); nesta página deverá ser

possível encontrar a loja online (no caso de se releva compatível com os produtos ou serviços prestados);

4. **A página de artigos de blog:** se possível com a agregação de testemunhos de clientes;

A autora afirma que deve também ser um processo rápido e simples encontrar a informação sobre as páginas dos *social media*, a localização e os contactos tradicionais.

No que respeita ao design do website, e uma vez que como já referimos no presente relatório, a utilização de smartphones é uma constante que tende a aumentar cada vez mais, é importante que os websites possuam um design responsivo, isto é, que se “adaptem às características de diferentes dispositivos, nomeadamente ao tamanho do ecrã, no caso da navegação móvel” (Wiener, Ekholm e Haller, 2017, p. 1). Este cuidado melhorará em grande escala a experiência online do utilizador que, de acordo com Perakakis e Ghinea (2017), procura um estilo de navegação descontraído sem demasiadas opções que exijam muito esforço mental.

Dentro dos conteúdos expostos nos websites institucionais, como referimos, é frequente que existam ligações de acesso a blogs também eles controlados pelas organizações, uma vez que a interação com o público não é imediata o que permite que se controle o que é comentado. O formato é maioritariamente de texto e, de acordo com Soares (2017), este canal é um bom meio de apresentação e divulgação da empresa. Também para Taiminen e Karjaluoto (2015), o blog é visto como uma forma eficaz para as organizações criarem conteúdo na web, embora exija que o que se diga tenha valor e seja bem preparado. Em termos de controlo, os autores corroboram a perspetiva de que as organizações possuem grande domínio, já que o blog habitualmente reside no website da empresa, permitindo que o conteúdo seja editado.

Concluimos assim que a utilização dos websites como canal de comunicação digital se revela imprescindível no que concerne especialmente à capacidade de uma organização desenvolver o seu negócio em ambiente online.

### **3.3.2. Newsletters ou e-mail marketing**

Apresentam-se como um canal digital de comunicação unidirecional, no que respeita ao envio de informações relevantes ou anúncios com fins comerciais, embora seja maioritariamente visto como um canal de comunicação bidirecional (Taiminen & Karjaluoto, 2015). De igual modo,

Soares (2017) refere-se ao uso deste canal como benéfico, no sentido em que é universal e popular; a informação pode ser recebida em dispositivos móveis, o que ajuda a fortalecer a confiança nas empresas; e pode ainda acarretar um elevado retorno do investimento. Contudo, este canal de comunicação contém uma especificidade de uso, que deve ser impreterivelmente analisada e aplicada, como nos revela a mesma autora referindo-se ao facto de as listas de contacto de e-mail exigirem o consentimento expresso do utilizador e a possibilidade de desistência de subscrição a qualquer momento, tendo sempre de cumprir as normas da Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Reconhecemos que apesar de poder requerer uma maior preocupação no desenho, implementação e utilização deste canal digital, as vantagens do seu uso podem e devem ser aproveitadas pelas organizações que pretendem desenvolver a sua presença online.

### **3.3.3. Social media**

Apesar de neste relatório ser possível encontrar um subcapítulo dedicado exclusivamente ao fenómeno dos *social media*, importa-nos neste ponto analisar este recurso do ponto de vista das capacidades como canal digital de comunicação. Estas plataformas são, como se sabe, de natureza extremamente interativa, pelo que se torna de difícil definição ou limitação de uso. Os diversos *social media*, como pontos de contacto, podem ser, de acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015), em formato de “interações curtas, unidirecionais ou bidirecionais entre clientes e empresas, e a troca pode ser bastante superficial ou mais intensiva” (p. 176). No nosso entender e novamente referenciando os autores, a grande novidade ou diferença deste canal digital é o número de interações possíveis entre diferentes tipos de *stakeholders*, no sentido em que envolve interações cliente-cliente e esta interação pode mesmo afetar a imagem da marca pois não é minimamente controlável pela organização.

Assim, a mudança de paradigma de monólogos empresariais, para uma forma de comunicação aberta com clientes e demais públicos, influenciou de igual modo e em grande escala as expectativas desses públicos que começaram a esperar que a organização fornecesse informações reais e fosse capaz de estabelecer conversas em torno da sua marca (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Para além da evidente capacidade de criação de relacionamentos, Rishika, Kumar, Janakiraman e Bezawada (2013) sugerem que a “participação do cliente nos *social media*

melhora a sua rentabilidade para a organização” (p. 120) com quem estabelecem a relação virtual. Para que esta relação se desenvolva, acarretando consigo benefícios nas vendas, é importante que, tal como os mesmos autores evidenciam, os profissionais de comunicação responsáveis pelos *social media* dediquem mais recursos à gestão de conteúdos que oferecem nestes canais. É importante que estes profissionais sejam capazes de: (1) nutrir as relações com os clientes, por exemplo, incentivando visitas aos *social media*, através da partilha de atualizações relevantes e enviando mensagens personalizadas aos clientes; (2) agir de forma cautelosa, percebendo as diferenças do histórico de compras e de interação com a marca de cada cliente e atuando de forma diferente com cada um desses tipos de clientes; (3) criar fóruns sobre os produtos nos *social media*, percebendo e analisando a dinâmica entre a interação no canal de comunicação e o desenvolvimento do carrinho de compras, com vista à criação de comunidades especializadas sobre os seus produtos (Rishika, Kumar, Janakiraman & Bezawada, 2013, p. 125).

Até ao momento analisamos este canal digital de comunicação bidirecional de forma geral, mas a realidade é que existem vários *social media* ao dispor das organizações, como o “Facebook, o Youtube, o Google Plus, o Twitter, o LinkedIn, o Pinterest e o Instagram, muito embora as empresas possam e devam também utilizar outras mais específicas da sua área de negócio” (Marques, 2016 citado em Soares, 2017, p. 24). Não é, no entanto, objetivo primordial do nosso trabalho de investigação analisar em profundidade os diversos *social media*, pois entendemos que de forma geral a sua utilização *per se* revela por parte das organizações a consciência de que é necessário alargar os tradicionais canais de comunicação para alcançar um público cada vez mais exigente. Desta forma e de modo a compreendermos a dinâmica social portuguesa no que respeita à utilização dos *social media*, recorreremos ao estudo da Marktest “Os Portugueses e as Redes Sociais”<sup>15</sup>, que à data da redação deste relatório ia na sua 8ª edição, correspondente ao ano 2018. Este estudo revelou *insights* que atestam a relevância da integração da comunicação digital das empresas por via dos *social media*, já que: (1) “o Instagram é a rede que mais cresceu para seguir empresas/marcas nas redes sociais e a que mais subiu nas referências a compras nas redes sociais; (2) o smartphone mantém-se como o equipamento mais utilizado para aceder a sites de redes sociais (3) [recorrer aos *social media* para] estar a par das novidades foi a segunda razão mais mencionada (22.2%) (...)” (Marketest, 2018). Do ponto de vista empresarial, também a ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações), em 2016, revelou que das 70% das empresas

---

<sup>15</sup> <https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx> acedido a 15/7/2019

Portuguesas com mais de 10 colaboradores que recorria à internet, 45% já utilizavam os *social media* como estratégia de ligação a clientes, fornecedores ou parceiros de negócio<sup>16</sup>.

Em suma, a utilização dos *social media*, torna-se vital para que as organizações acompanhem as tendências comunicacionais da sociedade e este é sem dúvida um indicador chave da transformação digital das organizações.

Como forma de conclusão deste subcapítulo referenciamos novamente Blazquez et al. (2018) que defende que a internet é um canal acessível economicamente e que auxilia a organização a fornecer informações sobre seus produtos, serviços e atividades, sendo também muito útil para fazer transações (sociais e económicas) com clientes de forma mais rápida e flexível.

### **3.4. Agências de comunicação e marketing como intermediárias da transformação digital**

Como analisado ao longo do presente relatório, a transformação digital é uma oportunidade que tem vindo a ser progressivamente aproveitada pelas organizações dos mais variados ramos de negócio na procura de maior competitividade e eficiência, nomeadamente no que diz respeito ao alcance dos seus públicos. A digitalização empresarial que analisamos, assenta na adesão a novas ferramentas online e na mudança dos suportes tradicionais de comunicação. No entanto a transformação digital não se limita a estes processos, mas como pudemos constatar pela revisão de literatura, acontece quando também existe uma real mudança interna na organização. Mudança esta que se prende com a alteração do modelo de negócios e interações entre todos os departamentos, desde o da produção, até ao comercial ou administrativo.

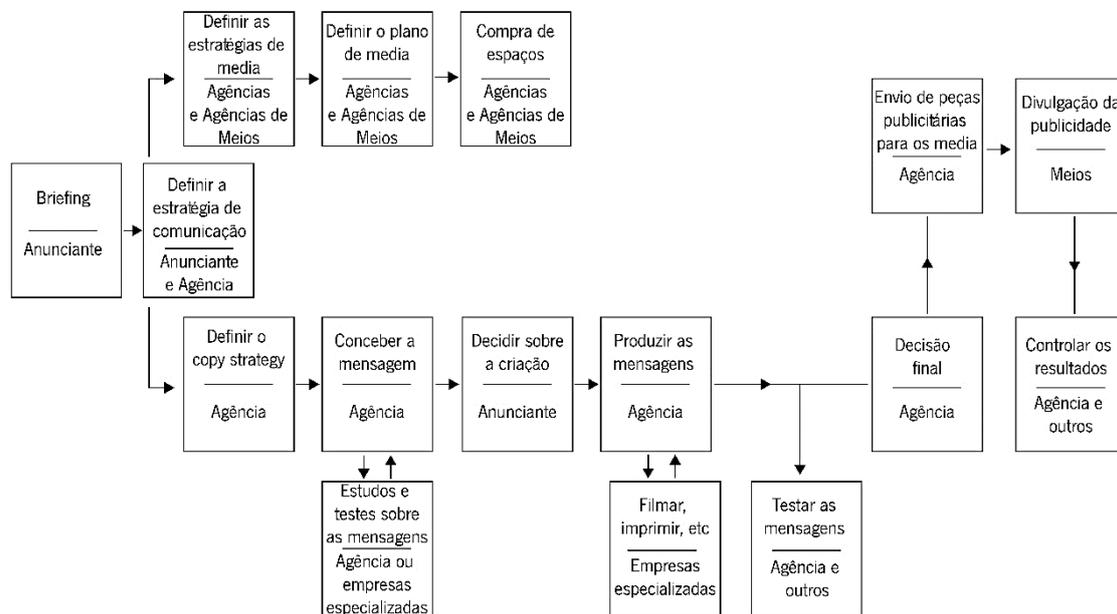
Consideramos pertinente, para o desenrolar da nossa investigação, analisar o papel das agências de comunicação e marketing neste processo de digitalização, uma vez que foi neste contexto de agência que se desenvolveu a nossa perceção do fenómeno que hoje expomos. Procuraremos compreender o papel e a relevância que as agências possuem no processo, de modo a que consigamos, com maior clareza, compreender o estudo de caso que se seguirá nos próximos capítulos.

---

<sup>16</sup> <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1400422> acedido a 15/7/2019

De acordo com Sarquis e Ikeda (2007), as agências de comunicação comercializam produtos intangíveis entendidos como atividades, desempenhos e/ou processos onde se estabelecem relacionamentos com os cliente, sendo que esta prestação de serviços tende a ser ininterrupta. Continuando a citar os mesmos autores, que elaboraram um mapa de posicionamento aplicado às agências de comunicação com base em autores como Kotler (2000), Aaker e Shansby, (1982) ou Lovelock e Wright (2006), as dimensões de maior relevância para o trabalho desenvolvido em agência são: (1) a competência em planeamento, que envolve a experiência e a metodologia pessoal para a formulação do planeamento de estratégias de comunicação; e (2) a orientação para os resultados, referindo-se à prática da agência do desenvolvimento de soluções que vão de encontro às necessidades e objetivos dos seus clientes (p. 60)

Apresentamos de seguida, na figura 8, um quadro conceptual, elaborado por Cunha (2019), que auxilia na compreensão das responsabilidades das agências. Importa-nos desde já salientar que procedemos à alteração de algumas definições originais (em termos de nomenclatura), para que seja mais fácil e intuitiva a compreensão da dinâmica agência-cliente nos dias de hoje.



**Figura 8:** Funções e responsabilidades das agências e anunciantes

**Fonte:** Cunha, 2019, p. 16

Observamos assim que as agências de comunicação e marketing são responsáveis pela elaboração de toda a estratégia de comunicação das organizações clientes, desde a sua conceção, desenvolvimento, implementação até à análise dos resultados. Contudo, devemos salientar que no trabalho realizado pelas agências, a criatividade é um elemento crucial e distintivo da sua capacidade de reter e angariar clientes. O processo criativo de que falamos é segundo Balonas (2019) o que dá “forma ao processo argumentativo. Isto é, a criatividade é a capacidade de gerar a solução (visual, gráfica, textual, multimédia) para uma metáfora, uma analogia, ou outro recurso persuasivo” (p. 29). Mais uma vez para que consigam ter sucesso, vingando num mercado muito competitivo, e de acordo com a mesma autora, as agências têm sentido necessidade de desenvolver processos que fornecem uma resposta adequada aos problemas de cada cliente e têm vindo a recorrer ao *Copy Strategy*, Plano Criativo de Trabalho ou ao *Star Strategy* para sistematizar esta tarefa de resolução que grande parte das vezes se afigura difícil de alcançar. Não iremos, contudo, descrever cada uma destas estratégias pois não é um aspeto fundamental na discussão que propomos com a nossa investigação. Todavia, importou-nos fazer referência à sua existência de forma a mostrarmos como o trabalho em agência envolve dinâmicas específicas e processos rigorosos que visam a melhor satisfação dos seus clientes.

Como pudemos analisar, a atuação das agências de comunicação e marketing é muito ampla e apesar de ter como objetivo máximo a agregação de valor à comunicação das suas empresas clientes, é necessário que sigam etapas essenciais no sentido de conseguirem realizar um diagnóstico eficaz das necessidades dos clientes e fornecer as melhores direções no alcance do sucesso. Outra das capacidades imprescindíveis das agências, é a rapidez de resposta aos desafios e conseqüentes mudanças estratégicas coerentes e acertadas de acordo com a análise dos dados e dos resultados.

Prosseguiremos o desenvolvimento do nosso relatório aprofundando na prática os conceitos teóricos que fomos recolhendo, através do estudo de caso à empresa COOOL, a qual tivemos a oportunidade de conhecer e para a qual pudemos desenvolver algumas peças a usar nos *social media*. No entanto, e primeiramente, abordaremos e descreveremos a metodologia do nosso estudo, para que com rigor, analisemos os dados que serão extraídos.

## **CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE ESTUDO**

Neste capítulo pretendemos apresentar os objetivos do estudo, bem como descrever as metodologias adotadas para persecução do nosso trabalho de investigação, cujas conclusões práticas esperamos serem sustentadas pela base teórica que aprofundamos. Deste modo, e de forma a compreendermos se a transformação digital é hoje um meio cada vez mais reconhecido pelas organizações para o alcance do sucesso, estabelecemos os seguintes objetivos de análise:

1. Compreender a evolução dos processos da transformação digital das empresas;
2. Identificar as vantagens e desvantagens ou entraves desta transformação ao longo da evolução digital;
3. Verificar a importância do estabelecimento de relações digitais com os *stakeholders* e analisar dos diversos canais de comunicação digital onde esta relação acontece;
4. Perceber o papel das agências de comunicação e marketing neste processo de transformação digital;
5. Analisar de modo aprofundado esta digitalização através de um caso de estudo.

De forma a atingir os objetivos supracitados, recorreremos à realização de um estudo aprofundado dos canais de comunicação digital da marca COOOL. Mais uma vez, salvuardamos que este nome de marca é fictício dizendo, no entanto, respeito a uma organização real. Este facto prende-se com questões de privacidade e sigilo. Ainda assim, todos os dados recolhidos dizem respeito a um caso real e a análise realizada é igualmente referente ao contexto real em estudo.

Procederemos também à realização de entrevistas semiestruturadas a dois colaboradores da Vitamina. Digital Marketing Agency, de forma a conseguirmos compreender todo este processo de digitalização através de quem todos os dias lida com esta dinâmica e que pode contribuir realmente para um conhecimento mais aprofundado sobre a temática. Importa-nos neste ponto referir que estas entrevistas foram realizadas por e-mail, por motivos alheios à nossa vontade enquanto investigadoras e que se prendem com questões de tempo e disponibilidade dos entrevistados. Este método de recolha de dados primários, apesar de poder não parecer eficaz ou convencional, é de acordo com Rowley (2012) um tipo de entrevista que pode ser utilizada em meio científico, quando não há possibilidade de entrevista presencial. Pese embora a possível perda de informação não verbal, a entrevista por e-mail é eficaz na recolha de informação, uma

vez que todas as questões são abertas, como afirma o mesmo autor, possibilitando que o entrevistado desenvolva as suas ideias.

#### **4.1. O estudo de caso**

Para analisarmos a problemática descrita, iremos recorrer à metodologia de estudo de caso. Este método permite a pesquisa empírica de um fenómeno contemporâneo em contexto real (como sugere Yin, 1984, citado em Ruão, 2017). Tal como Ruão (2017) descreve, o método de estudo de caso, é ilustrativo de tendências teóricas através do uso combinado de métodos de recolha de dados, que neste caso incluíram a análise de plataformas de comunicação online e as entrevistas semiestruturadas. Em conjunto, estes métodos permitiram aceder e compilar uma grande quantidade de informação para um estudo aprofundado de temática discutida neste relatório. Salientamos, aliás, o método das entrevistas como muito relevante para a recolha de mais informação, pois como Dooley (2002) aconselha: o recurso a entrevistas adicionais, aos métodos principais, pode ser muito útil para aprofundar o conhecimento adquirido (p.344).

O método de estudo de caso, pertence à abordagem metodológica de investigação qualitativa que é percebida por Denzin e Lincoln (1994) (citado em Meirinhos & Osório, 2010) como centrada em processos e significados, que, grande parte das vezes, não chegam a ser medidos rigorosamente, como acontece em estratégias de investigação quantitativa. Assim procuraremos, tal como Stake (1999) propõe (citado em Meirinhos & Osório, 2010) interpretar a realidade e construir conhecimento com base em determinados pressupostos, que podem ajustar-se a casos e fenómenos cujas condições contextuais não se controlam.

Meirinhos e Osório (2010), com base no trabalho desenvolvido por Dooley (2002), afirmam que o estudo de caso é utilizado por muitos investigadores como forma de desenvolver teoria, produzir nova teoria, contestar ou desafiar teoria, explicar uma situação, estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, explorar, ou ainda descrever um fenómeno (p. 52). Nesse sentido, procuraremos neste trabalho estabelecer um contacto próximo entre as ideias que consideramos relevantes dentro do escopo científico e a realidade que decidimos observar. Por isso, os conceitos e os métodos que analisamos do ponto de vista teórico ao longo do segundo e terceiro capítulos serão também colocados agora em ação, reconhecendo-se a sua pertinência no âmbito da comunicação empresarial atual.

No que concerne à capacidade de podermos fazer generalizações ou previsões a partir de um estudo de caso, Dooley (2002) é claro quando constata que, geralmente, quando “o investigador embarca na pesquisa de estudo de caso, está interessado num fenómeno específico e deseja entendê-lo completamente, não controlando as variáveis, mas observando-as e às suas relações na interação” (p. 336), daí que o nosso objetivo com esta investigação não se prenda com generalizações, mas sim com a compreensão de tendências. Esta compreensão é entendida por Stake (1999) (citado em Meirinhos & Osório, 2010) como pequenas generalizações, ou seja, “inferências internas que o investigador pode fazer sobre um determinado caso” (p. 54). Além disso, acreditamos possuir bases teóricas sólidas para compreender ou realizar pequenas generalizações, uma vez que Yin (1993) (citado em Meirinhos & Osório, 2010) afirma que a base da generalização é a existência prévia de teoria e que o seu bom uso é essencial para o desenho eficaz do estudo de caso, que conduz à generalização dos resultados posteriores (p. 54).

Como já referimos, constitui o propósito deste trabalho de investigação desenvolver um **estudo diagnóstico da marca COOL**, para percebermos a relação do fenómeno da transformação digital com dimensões identificadas na investigação teórica realizada. Essas dimensões podem ser encontradas na tabela 1, que apresentamos abaixo, integrando o quadro do *Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas*. Nesta tabela, constam de igual modo os indicadores que nos permitem aferir se estamos ou não perante um processo transformação digital empresarial. O modelo de análise constitui uma proposta metodológica que desenhamos com o objetivo de responder às nossas inquietações de investigação e tendo por base a literatura especializada (descrita nos capítulos iniciais).

Fenómeno em análise	Dimensões	Indicadores
<b>Análise Qualitativa</b>		
<b>Método de recolha dos dados: análise de canais online; entrevista.</b>		
<b>Transformação digital das empresas</b>	1. Presença em canais digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recurso a website e blog</li> <li>b. Recurso a <i>social media</i></li> <li>c. Recurso a outros canais de comunicação online</li> </ul>
	2. Operações web como competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Interação online com os públicos</li> <li>b. Fornecimento de respostas contínuas</li> <li>c. Prestação de serviço online</li> </ul>

	3. Mudanças organizacionais internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Intervenções tecnológicas de comunicação (e-mail, intranet, software corporativo, <i>social media</i> interno)</li> <li>b. Perda de controlo na comunicação</li> </ul>
	4. Utilizadores como coprodutores colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Estímulo à produção de conteúdos</li> <li>d. Estímulo à participação</li> <li>e. Construção de relacionamentos digitais</li> </ul>
	5. Redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Construção e análise de bases de dados</li> <li>b. Estudo do comportamento do utilizador</li> </ul>
	6. Preocupações éticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Quanto à privacidade dos dados dos públicos</li> <li>b. Quanto à limitação do envio de informações nocivas</li> <li>c. Quanto a roubos de informação empresarial confidencial</li> <li>d. Quanto ao limite da influência das atitudes e comportamentos dos públicos</li> </ul>
	7. Recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Criatividade e competências (visuais, gráficas, textuais, multimédia)</li> <li>b. Competências de planeamento estratégico</li> <li>c. Resposta às reais necessidades dos clientes</li> </ul>

**Tabela 1:** Modelo de análise do processo de transformação digital das empresas

Encontramo-nos assim, como Ruão (2017) sugere, em posição de por meio do estudo de caso que nos comprometemos realizar, “atingir o mundo real com a maior proximidade possível e interpretar esse mundo e os seus problemas por dentro, de forma a descrever experiências ou criar teorias com acontecimentos únicos e típicos (...)” (p. 113).

Importa-nos referir que procurámos seguir os procedimentos de pesquisa, em função do material disponível e do tempo de investigação de que dispusemos para o estudo de casos, que Ruão (2017, p. 116) sugere e apresenta, baseando-se no trabalho de Yin (1984) e Eisenhardt (1989). Estes procedimentos encontram-se na tabela 2, exposta de seguida:

1. Questão de pesquisa		
2. Proposições ou hipóteses		
3. Seleção do caso ou casos a analisar		
4. Definição dos procedimentos		
4.1 Determinação das unidades de análise	4.2 Identificação dos métodos de recolha de dados	4.3 Descrição dos critérios de interpretação
5. Composição do relatório		

**Tabela 2:** Procedimentos de pesquisa para o estudo de casos

**Fonte:** Ruão (2017)

Passamos agora, antes de apresentar o estudo propriamente dito, à descrição da forma como procedemos à aplicação do caso do estudo da marca COOOL, no que respeita ao seu processo de transformação digital. O nosso propósito foi o de compreender o processo de digitalização, primeiramente através de um estudo geral da marca, seguido da exploração e análise dos seus canais de comunicação digitais, sendo que acreditamos que estas etapas permitiram confirmar as tendências teóricas que tínhamos encontrado.

Deste modo, enunciamos a nossa questão de pesquisa do seguinte modo:

***Será a transformação digital um meio indispensável à sobrevivência das organizações na sociedade atual?***

A seleção desta marca para o estudo do fenómeno da transformação digital das empresas prendeu-se primeiramente com o facto de COOOL pertencer a um segmento de mercado cujas características não são as mais comuns de serem comercializadas com base em estratégias de

comunicação (offline ou online), e também por termos conhecimento de que o seu processo de digitalização parece ser recente, uma vez que recorrem aos serviços da Vitamina. Digital Marketing Agency há relativamente pouco tempo, pelo que poderá representar de alguma forma a atualidade empresarial nacional.

No que respeita às unidades de análise para estudo e compreensão das plataformas digitais no fenómeno subjacente à transformação digital de COOOL identificamos como relevantes para a prossecução dos objetivos de pesquisa, a presença ou ausência dos indicadores respeitantes às sete dimensões da digitalização caracterizadas na tabela 1. Estas dimensões e respetivos indicadores, surgiram da revisão teórica, e foram depois testadas no estudo de caso, por meio de um estudo diagnóstico da digitalização da marca referida, conforme apresentaremos no capítulo seguinte.

No que concerne aos métodos recolha e aos critérios de interpretação, como já referimos, centraram-se na análise dos dados encontrados nos canais digitais de comunicação e também nas entrevistas, cujo guião procurou responder às necessidades informativas mais relevantes para a compreensão do fenómeno estudado. A seleção de entrevistas como meio de recolha de dados prendeu-se sobretudo com o facto de estas serem de acordo com Gill, Stewart, Treasure e Chadwick (2008) uma forma eficaz de “explorar as visões, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos em assuntos específicos”, do mesmo modo que fornecem uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos sociais que visam ser analisados.

O capítulo que se segue corresponde ao quinto e último passo dos procedimentos de pesquisa para o estudo de caso, onde convergem todas as ideias discutidas neste relatório. Será onde descreveremos o exercício dos métodos que implementámos para que, com o maior rigor possível, consigamos entender e descrever a transformação digital, em função do tema em análise, da questão de pesquisa formulada, dos dados disponíveis para estudo, da capacidade de maior obtenção de dados empíricos por meio de entrevista e do tempo de que dispusemos.

## **CAPÍTULO V – O ESTUDO DE CASO: COOOL**

Neste capítulo, toda a informação dirá respeito maioritariamente ao caso COOOL, que é a denominação fictícia da empresa que estará em análise e que por motivos de confidencialidade, o verdadeiro nome não poderá ser revelado. Assim e após descrição da experiência específica e direta de estágio com a marca, procederemos à apresentação da empresa que é alvo do estudo, de maneira a conhecermos a sua marca institucional.

### **5.1. COOOL em experiência de estágio**

A COOOL é uma marca Portuguesa com mais de 65 anos de experiência no setor da produção de artigos de cozinha em inox (na qual foi pioneira) e é cliente d'A Vitamina. Digital Marketing Agency. A gestão de alguns dos conteúdos para os seus canais de *social media* foi realizada em contexto de estágio na agência e foi essa experiência que nos alertou para a dinâmica social e empresarial da transformação digital.

À primeira vista não se apresenta como um trabalho fácil propor conteúdos apelativos para a divulgação de um bem, que apesar de ser indispensável em todas as habitações, não possui, à priori, as características mais propícias à criação de envolvimento online. Contudo, o desafio da definição de uma estratégia digital para esta marca foi o aspeto mais decisivo para a seleção deste caso como modo de teste da teoria no presente relatório.

Esta foi uma das marcas para as quais foram concebidos conteúdos textuais e feita a idealização gráfica dos mesmos em maior escala durante os três meses de estágio na agência. Da mesma forma, foram redigidos artigos para um blog, que pode ser encontrado no website da marca, e que como expectável, foram conteúdos preparados com algum hiato temporal, para que pudessem ser sujeitos a eventuais ajustes requeridos pelo cliente. Neste processo de elaboração de conteúdos (tanto para blog como para *social media*), o trabalho realizado no âmbito do estágio era primeiramente validado pela gestora de conteúdos de COOOL na agência e depois enviado para o departamento de design que concebia a ideia com o profissionalismo gráfico pretendido. De seguida era remetido ao cliente de modo a que este desse o seu consentimento para posterior publicação nas plataformas digitais onde a marca estava presente.

Assim, o trabalho desenvolvido durante o período de estágio englobava maioritariamente a seleção de imagens (escolhidas e retiradas de bancos de imagens) relacionadas com o ambiente onde os produtos fabricados e comercializados por COOOL estavam inseridos, entenda-se, maioritariamente cozinhas ou espaços da habitação circundantes. A própria imagem deveria conter um *copy* que fizesse sentido no ambiente escolhido a par do conteúdo visual e o *copy* da publicação deveria também ser coincidente.

Os conteúdos criados destinavam-se a publicações para *social media*, nomeadamente Facebook e Instagram. Estes teriam de respeitar a estratégia de apresentação de conteúdos previamente definida pela agência, cujos objetivos eram sucintamente: (1) a criação de envolvimento com a marca através de apresentação de situações da vida real com família e amigos; (2) a associação a sentimentos positivos relacionados com a marca; e, obviamente, (3) a apresentação dos produtos comercializados e respetivas características. Todos os conteúdos criados teriam de ter coerência quanto aos ambientes apresentados anteriormente de forma a evitar repetições e deveriam também ser pensados de acordo com as épocas do ano e as festividades vividas nesse período.

Deste modo, e uma vez que a marca, por meio da estratégia e trabalho da Vitamina, pauta a sua presença online pela grande proximidade com seu público, a análise dos conteúdos desenvolvidos em contexto de estágio e publicados nos *social media* apresentar-se-á como um meio de recolha de dados para observação. Através deste método de recolha de dados, acreditamos ser capazes de conduzir um estudo mais próximo e amplo sobre a forma como a utilização dos diferentes canais digitais de comunicação são parte integrante do fenómeno de digitalização, nomeadamente na capacidade de alcance das audiências.

Após esta breve descrição do trabalho realizado para a marca ao longo dos meses de estágio, procederemos primeiramente à análise e definição de alguns pressupostos que nos auxiliaram na definição dos parâmetros a estudar. Posteriormente avançaremos para a efetiva descrição e compreensão dos dados extraídos em cada um dos métodos de recolha que nos propusemos utilizar sobre a marca, tecendo as devidas conclusões.

## **5.2. COOOL em descrição**

Fazem parte do portfólio de produtos comercializados por COOOL quase todos os acessórios em inox que fazem parte das nossas cozinhas, como: adaptadores trituradores de alimentos, legumeiras, escorredores, placas de corte, doseadores de detergente, entre outros componentes.

Procurando aliar o melhor da tecnologia, inovação, qualidade e design COOOL é uma marca que se diz capaz de definir metas contínuas sob o lema de inovação constante, que as tendências da modernidade em permanente mutação implicam na construção das habitações.

Importa-nos, neste momento, descrever sucintamente a história da empresa para que compreendamos a evolução vivida sob a expectativa da oferta de qualidade. Deu-se nos inícios dos anos 80, o começo do fabrico de componentes para cozinha em inox, fazendo surgir a marca que hoje está em estudo. Outro marco importante da história, que agora contamos, remonta aos anos 90, aquando da construção da fábrica, que tornou visível a vontade de COOOL em acompanhar as tendências de produção, que requeriam elevados investimentos em tecnologias de ponta nas unidades fabris do setor e que impulsionou o sucesso de uma marca, que aos poucos se foi internacionalizando para mercados mundiais. Atualmente é líder do mercado nacional de produção deste tipo de equipamentos de cozinha, contando com vários prémios internacionais que reconhecem os produtos COOOL como distintos em termos de design e potencialidades tecnológicas inovadoras.

A organização que hoje analisamos apresenta-se com uma marca certificada, que diz seguir uma filosofia de desenvolvimento sustentável. Afirma, ainda, procurar zelar pelo meio ambiente no decorrer das suas atividades laborais, nomeadamente nas suas linhas fabris de produção em larga escala com alto nível de qualidade e acabamentos.

### **5.2.1. O posicionamento de COOOL no mercado**

Ser ou não a empresa escolhida, de entre todas as que oferecem os mesmos produtos e serviços no mercado, acreditamos estar intimamente relacionado com a capacidade de comunicar com eficácia a sua aptidão para atender às expectativas dos públicos e resolver os problemas dos clientes. Com base nesta convicção, iremos proceder a uma análise informação de que dispomos

de COOOL, de maneira a compreender o valor acrescentado que a marca poderá oferecer e a forma como este valor é por esta comunicado.

COOOL apresenta-se como uma marca internacional e premiada pela fabricação de lava-louças adaptados a todas as cozinhas, qualquer que seja o estilo da habitação. Este requinte e dinâmica podem ser primeiramente percebidas por meio da observação do seu logótipo (fictício e representativo do logótipo da empresa que está em estudo), que apresentamos de seguida na figura 9:



**Figura 9:** Logótipo de COOOL

**Fonte:** Autor

Salientamos que o logótipo exibido foi criado por nós e é figurativo do logótipo da empresa real. Este é em tudo semelhante ao autêntico (desde as cores, até à assinatura em inglês), com o intuito de conseguirmos transmitir a imagem da marca que está efetivamente em estudo.

O logótipo de COOOL é simples e integra um *lettering* de estilo arredondado e em itálico, fazendo alusão ao movimento constante que marca enfatiza para o alcance da inovação. Da mesma forma, a cor vermelha é rapidamente associada a marcas fortes que desejam levar os seus públicos a ações rápidas e decisivas. A comunicação de COOOL parece não dar espaço para dúvidas, quando o objetivo é ter o melhor da tecnologia e do design nas cozinhas, tal como afirmam frequentemente no seu website. O facto de o logótipo não possuir nenhum símbolo para além do nome da marca confere a ideia de que, por si só, o nome COOOL é suficiente para levar o cliente a conhecer, memorizar, apreciar e por fim comprar os seus produtos. A assinatura em inglês representa o potencial internacional e criativo de uma marca com décadas de trabalho em Portugal.

Assim, acreditamos que os valores que estão na base de atuação e consequente comunicação de COOOL são:

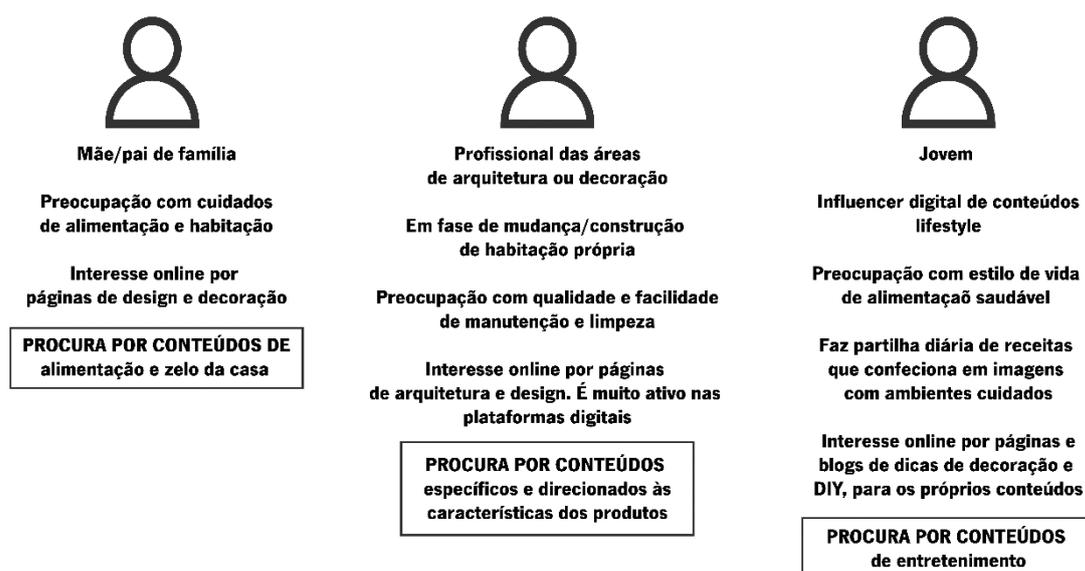
1. **A inovação aliada à qualidade:** sendo que a marca apresenta a fabricação dos seus produtos com recurso a técnicas de produção muito recentes e sujeitas a uma gestão e controlo de qualidade bem definidas;
2. **O design intemporal e elegante:** uma vez que apresentam os seus produtos como os ideais para todos os tipos de cozinha, destacando-os através do seu design moderno e funcional;
3. **A internacionalidade:** já que quer a sua assinatura, quer grande parte dos produtos são apresentados ou possuem nomes descritivos em inglês. Deste modo acreditamos que a marca pretende demonstrar potencial e capacidade de atração de clientes a uma escala sem limites geográficos;
4. **A proximidade:** sendo que revelam ter a preocupação de fornecer a maior quantidade de informação possível e também garantir que os públicos acedem a todos os pontos de contacto com a marca de forma fácil e intuitiva. Do mesmo modo procuram estabelecer um efetivo diálogo com as suas audiências, como teremos oportunidade de descrever adiante.

Foram, igualmente, estes os pressupostos que estiveram em análise no estudo da comunicação online da marca, para compreendermos o alinhamento estratégico da transformação digital de COOOL e a forma como se integram e complementam.

No que respeita aos públicos da comunicação da marca, destacamos os clientes que, mencionando Lindon et al. (2004), podem ser “clientes finais, compradores, influenciadores e distribuidores” (citado em Moura, 2016, p. 193), sendo todos estes indispensáveis no processo que conduz à compra. Como expectável, os públicos-alvo de quaisquer atos comunicacionais por parte das organizações podem, de facto, ser os intermediários de compra supracitados. No caso de COOOL identificámos como clientes ideais, três *personas*, cujas características apresentamos sucintamente na figura 10, que se segue. Importa referir que estas características são respeitantes a critérios de segmentação demográficos, sociais, psicográficos e comportamentais que popularmente se utilizam em estratégias de marketing por meio de estudos aprofundados que as

confirmem. No entanto, no caso da nossa investigação, a definição destas características foi feita com base em informações secundárias assente nos conteúdos online oferecidos pela marca.

De igual modo, salientamos que a análise feita aos canais digitais não se baseou na observação do alcance comunicacional destas *personas*, ou dos conteúdos que acreditamos que procuram, mas serviu sim de apoio à nossa investigação, para compreendermos a dinâmica com o maior rigor possível. Deste modo apresentamos as *personas* de COOOL, na figura 10:



**Figura 10:** As *personas* de COOOL

**Fonte:** Autor

Acreditamos, pois, que a relação online que COOOL estabelece e desenvolve, através dos canais que serão descritos e analisados próximos subcapítulos, se baseia na oferta de conteúdos relevantes e apelativos para cada uma destas *personas*.

Sabemos que a relação estabelecida com os clientes COOOL foi desde sempre baseada em contactos pessoais em eventos e feiras de exposição (que ainda hoje integram a estratégia de relacionamento da marca), no entanto, e através dos canais digitais, esta relação tornou-se muito mais interativa, participativa e menos controlada. Deste modo, o objetivo da relação com estas *personas*, e citando Moura (2016), divide-se: na (1) aquisição, que “pretende conduzir potenciais clientes ao website ou *social media* da empresa” e na (2) conversão, que “consiste na

transformação de um internauta, que visitou uma das páginas, em cliente, efetuando uma compra” (p. 196). A autora afirma ainda que conversão pode ser entendida como o ato de um utilizador da plataforma online entrar em contacto com a empresa ou segui-la nos *social media*, gerando interação.

Passaremos de seguida à apresentação dos dados recolhidos, conforme nos propusemos no enquadramento metodológico da nossa investigação, sendo eles: a análise dos canais online de COOOL e a análise das entrevistas realizadas. Salienciamos que, todas as figuras apresentadas nas próximas páginas são figuras reais da marca autêntica, no entanto, o verdadeiro logótipo e o nome real da organização foram ocultados (e substituídos pelo nome e logótipo fictícios criados por nós), para que, por questões de privacidade a marca não seja reconhecida. É importante que as figuras reais da organização sejam apresentadas, para que o leitor possa compreender graficamente a análise realizada.

### **5.3. Análise dos canais online de COOOL**

#### **5.3.1. Website COOOL**

Como tivemos oportunidade de compreender e descrever nos capítulos anteriores, o website é a forma oficial de comunicação online das organizações, totalmente controlada por esta e de suma importância aquando da construção de relacionamentos digitais com os públicos.

Equilíbrios complexos entre a aparência estética e a utilização amigável dos websites em termos do layout das páginas e da organização dos menus podem ser determinantes para a permanência no website ou o seu abandono. São elencados por Marques (2014) (citado em Pinto, 2018, p. 36) os aspetos fundamentais para a conceção de um website eficaz e que deverão servir de guia, quer à construção do website, quer à sua análise. Estes aspetos são: a simplicidade, a rapidez, a atratividade, o uso em mobile (ser responsivo), o recurso a *call-to-action*, a existência de um formulário e a qualidade e pertinência do conteúdo apresentado. Será então sob estas premissas e as elencadas nos capítulos da revisão bibliográfica, referentes ao website como canal de comunicação digital, que passaremos a analisar o website de COOOL, cuja página inicial apresentamos de seguida na figura 11:



**Figura 11:** Página inicial do website COOOL

O website de COOOL, foi desenhado e estruturado integralmente pela Vitamina. Digital Marketing Agency. As cores predominantes são de tons suaves fazendo alusão à elegância que a marca pretende transmitir, assim toda a informação se encontra sobre um fundo branco e o *lettering* é simples, de fácil leitura e em preto, sendo que par das informações sobre os produtos são apresentadas figuras reais dos mesmos. Importa evidenciar que existe o cuidado de manter a sobriedade na apresentação das peças para que a coerência seja mantida em termos de tonalidade e quantidade de informação exposta à primeira vista.

É apresentado, no canto superior esquerdo do website a ferramenta que abre a possibilidade de visualização de páginas existentes para pesquisa, sendo elas oito. De acordo com o que é aconselhado na literatura, quatro são as páginas que devem obrigatoriamente existir num website, para que este tenha qualidade e satisfaça o propósito de canal digital oficial de uma organização: a página inicial com destaques; a página de informação da empresa com a sua história, missão e valores; a página de produtos e serviços com informação detalhada sobre os mesmos e a página de blog com conteúdos relacionados e relevantes. Todas estas estão presentes no menu de páginas do website COOOL.

Quando abertas cada uma das páginas dedicadas aos produtos fabricados e comercializados pela empresa, estão disponíveis filtros de pesquisa para formatos, coleções, tipos de instalação, material e formato de móvel de cozinha, no caso da pesquisa por lava-louças. Já no

caso das misturadoras os filtros são reduzidos a tipo de misturadora e de cano. Quando são pesquisados acessórios, estes podem ser também filtrados por tipo de acessório procurado. Esta análise de apresentação dos produtos revela-se importante no sentido em que demonstra cuidado por parte da marca, em facilitar a pesquisa do utilizador, fazendo-o alcançar com maior rapidez o objetivo da visita ao website, cumprindo assim, mais um dos princípios de design eficaz de website, conforme a literatura.

Além destas páginas, destinadas exclusivamente aos produtos apresentados separadamente, está disponível uma outra página onde são exibidas todas as soluções de forma integrada, relativamente às hipóteses de utilização conjunta dos lava-louças, misturadoras e demais acessórios, para que o visitante compreenda o modo como os materiais se relacionam, visando facilitar o processo de decisão de compra. Nesta página são ainda explicitadas as características dos produtos em termos de tecnologia e inovação, materiais e acabamentos e também modos de manutenção e limpeza. Deste modo conseguimos ver cumpridos os valores que estabelecemos no início do presente capítulo e que acreditamos estarem na base de uma boa atuação comunicacional da marca, cujas promessas são: a capacidade de aliar a inovação à qualidade, a oferta de um design intemporal e elegante e a procura do estabelecimento de proximidade com o visitante, uma vez que são descritas abertamente todas as características dos produtos COOOL.

Na página de notícias e eventos, COOOL expõe artigos de blog, compostos por publicações com conteúdos relacionados a tudo o que envolve a cozinha, desde a apresentação de receitas, até dicas de decoração e arrumação. São também divulgadas notícias relativas à atuação da marca para que se fique a par de informação mais institucional, no que respeita a presença em eventos ou prémios recebidos. Mais uma vez podemos verificar que, quer em termos de páginas necessárias para uma comunicação eficaz no website no que respeita à existência de blog, quer em termos de pertinência de conteúdo que satisfaça os utilizadores, que neste caso entendemos como os principais, as *personas* apresentadas acima na figura 10, COOOL parece cumprir o expectável nos elementos que conferem qualidade ao design de um website.

Na página respeitante a informações sobre COOOL, está disponível a história, a proposta de valor da marca (englobando a sua missão e valores), e também algumas imagens alusivas ao processo fabril. Em todas as páginas está disponível um formulário de subscrição de newsletter,

com possibilidade de consentimento por parte do utilizador, que é obrigatório e que faz jus ao pressuposto da privacidade no design do website.

O formulário de contacto via e-mail está disponível na página de contacto, onde novamente se encontra a necessidade de consentimento por parte do utilizador, a par de outras informações, como moradas e contactos telefónicos, mostrando mais uma vez a preocupação no fornecimento da informação necessária para que se cumpram os objetivos comunicacionais estudados na revisão de literatura. No que diz respeito à integração com os demais canais digitais no website, explicitamos que os ícones de acesso aos *social media* onde estão presentes (Facebook e Instagram) encontram-se disponíveis no final de todas as páginas e também no canto superior esquerdo da página inicial, representando a preocupação de fornecer todos os pontos de contacto digitais onde o visitante pode interagir com a marca.

Devemos para além disto, evidenciar que durante todo o processo de análise, o website sempre se encontrou disponível para acesso e todas as páginas carregavam rapidamente possibilitando uma navegação segura e eficiente. De igual modo, quando acedido através do telemóvel, o website disponibilizava toda a informação de forma clara e bem organizada, como quando visitado em *desktop*, proporcionando uma boa experiência no acesso e navegação em vários tipos de ecrãs.

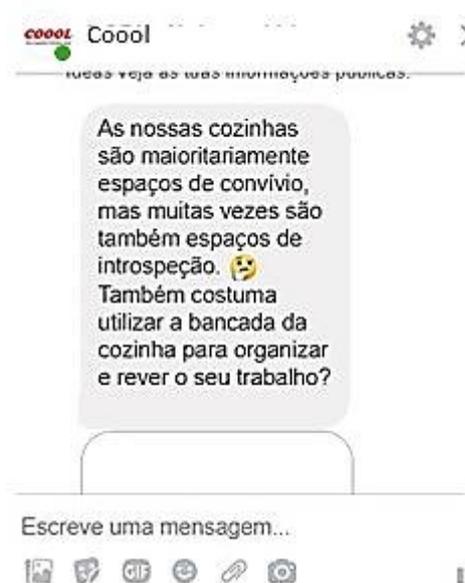
Cumprem-se assim os princípios, parâmetros e pressupostos estudados e descritos nos capítulos antecedentes. Conseguimos deste modo compreender como na prática é efetuada a digitalização empresarial por meio do recurso a um website, como forma de comunicação oficial de uma organização. Passamos agora à análise da comunicação efetuada nos *social media* onde COOOL está presente: o Facebook e o Instagram.

### **5.3.2. Facebook COOOL**

Como analisado nos capítulos referentes à revisão da literatura, os *social media* surgiram rapidamente e afirmaram-se de modo inequívoco como a mudança tecnológica, que alterou profundamente toda a dinâmica social. Neste sentido, a sociedade tornou-se mais próxima e as empresas tiveram de migrar os seus conteúdos digitais tradicionais, no que respeita principalmente aos websites, para canais onde os conteúdos possuem um carácter plenamente

interativo. A mudança assentou principalmente na alteração da apresentação dos conteúdos e na adaptação da comunicação, para um registo mais informal, para que se cumprisse o objetivo principal dos *social media*: a relação em ambiente online.

Quando é visitada a página de Facebook de COOOL é automaticamente aberta uma janela de conversação onde podemos encontrar a mensagem apresentada de seguida na figura 12:



**Figura 12:** Mensagem automática do Facebook COOOL

Através desta mensagem conseguimos perceber imediatamente a tentativa de interação com os visitantes, uma vez que recorrem a uma pergunta retórica que visa chamar a atenção para as diversas utilidades que a cozinha, e nomeadamente as bancadas, possuem no nosso dia a dia. Esta forma de interação com os visitantes do Facebook, procura cumprir o pressuposto de abertura e envolvimento na relação com os utilizadores digitais, uma vez que sabemos, pelo estudo previamente feito, que os utilizadores digitais esperam que as marcas se encontrem disponíveis a um diálogo genuíno.

Uma das principais diferenças encontradas na comunicação online, relativamente à offline, é a possibilidade de direcionamento dos conteúdos divulgados aos públicos mais interessados de forma rápida e eficaz. Esta dinâmica online, tal como evidenciado pela revisão teórica, fez surgir os especialistas, que são os responsáveis pelo planeamento dos conteúdos online das empresas, e pelo alcance do maior número de audiências. Estes são considerados especialistas por acederem facilmente às informações dos utilizadores e serem capazes de gerir e coordenar os

*insights* apreendidos no sentido de fornecerem conteúdos relevantes para um público cada vez mais exigente. No caso de COOOL, este especialista que citamos, é a Vitamina, ou melhor explicando, a gestora de conteúdos de *social media* que ficou responsável pela marca.

Após a análise da estratégia de conteúdos e por meio da experiência de estágio, acreditamos que existem quatro tipos de conteúdos divulgados regularmente no Facebook. Estes conteúdos, extraídos da página do Facebook COOOL e planeados na altura do estágio, serão alvo de exposição e explicação, cuja apresentação é feita nas seguintes figuras:



**Figura 13:** Tipo 1 de conteúdo do Facebook COOOL: ambiente de cozinha

**Fonte:** Facebook COOOL

Na figura acima é possível encontrar dois dos produtos comercializados pela marca, em ambiente de cozinha, procurando evidenciar o caráter adaptativo dos produtos aos diferentes estilos de decoração, nomeadamente na apresentação de diversas texturas de mármore e madeira, que neste exemplo se apresentam num design mais feminino, no entanto, outros tipo de design podem ser encontrados neste estilo de divulgação de conteúdo, através da visita à página de Facebook de COOOL.

O *copy* inserido na imagem é em inglês, mais uma vez e no nosso entender, de modo a alcançar um perfil de públicos mais internacional. No entanto e apesar de estar num outro idioma, o texto é breve e totalmente descritivo da imagem que acompanha, daí que acreditamos existir coerência no jogo entre estes dois elementos. No que respeita ao *copy* da publicação propriamente dita, é escrito em português, normalmente constituindo uma breve descrição da imagem a par de um link, onde podem ser encontradas mais informações sobre os produtos comercializados e

apresentados na figura. Recorre-se ao uso de *emojis* para estimular uma dada compreensão sobre o estado de espírito que a publicação pretende transmitir. Do mesmo modo, consideramos que a utilização de *emojis*, pretende evidenciar o caráter informal da comunicação por meio dos *social media*.



**Figura 14:** Tipo 2 de conteúdo do Facebook COOOL: ambiente de cozinha com família e amigos

**Fonte:** Facebook COOOL

Na figura 14 mostramos dois ambientes distintos, que regulamente vivemos nas nossas cozinhas, sendo que o objetivo destas representações parece ser a demonstração da capacidade de a marca compreender as necessidades, os gostos e as vivências dos seus públicos. Cumpre-se assim o pressuposto de utilização deste tipo de canal de comunicação como uma ferramenta para se ouvir e envolver os públicos, estreitando as relações pela via online. A tendência cultural vivida pela sociedade atual, caracterizada pela frequente partilha de conteúdos pessoais por parte dos utilizadores digitais nos seus perfis de *social media*, é também explorada por COOOL e potenciada pela divulgação de conteúdos genuínos, aludindo a ambientes reais.

Neste segundo tipo de conteúdo por nós identificado, o *copy* da imagem é inexistente e o *copy* da publicação faz alusão ao contexto vivido na imagem, procurando descrever emoções associadas a esse momento específico. É frequente o pedido de identificação de amigos ou familiares com quem os utilizadores vivem situações semelhantes às retratadas, cumprindo assim o princípio de incentivo à interação com a marca, envolvendo-os no diálogo digital inerente à utilização dos *social media*. Importa-nos salientar que em qualquer tipo de conteúdo divulgado pela marca no Facebook, há a preocupação de resposta a todos os comentários dos utilizadores, revelando atenção à proximidade. Do ponto de vista estratégico, o pedido de identificação de outras

peças, gera um maior alcance da publicação na rede, daí ser uma estratégia viável no que respeita ao caráter comunicacional e de coprodução em rede dos *social media*, abundantemente discutido nos capítulos antecedentes.



**Figura 15:** Tipo 3 de conteúdo do Facebook COOOL: pedido de reação/incentivo à interação

**Fonte:** Facebook COOOL

Na figura que apresentamos anteriormente, é objetivo que os seguidores da página COOOL façam votação através de reações nas publicações. Neste tipo de conteúdo, o ambiente chave, que é a cozinha, mantém-se presente ainda que de forma mais subtil, por meio de texturas de mármore e madeira (como nas restantes publicações, de modo a manter a coerência) e também, porque o pedido de seleção dos utilizadores recai sobre pratos, azeites ou bebidas. Este tipo de conteúdo mais interativo promove a conexão digital à marca, uma vez que esta se faz mostrar interessada em conhecer os gostos de quem a segue.

Aqui, o *copy* da imagem está, mais uma vez, em inglês aludindo ao potencial de internacionalização da marca. Todavia os elementos gráficos contidos na imagem são tão representativos, que mesmo quem não compreende inglês consegue perceber qual é o intuito da publicação. Ainda assim, o *copy* da legenda que acompanha a publicação é em português e possui uma descrição com recurso a *emojis*, que elucidam novamente o utilizador e mais uma vez promovem uma imagem dinâmica e informal.



**Figura 16:** Tipo 4 de conteúdo do Facebook COOOL: informação sobre a atividade da empresa

**Fonte:** Facebook COOOL

Neste tipo de publicação, representado na figura 16, cumpre-se o objetivo de manter os públicos online informados, com conteúdo relevante de acordo com os seus interesses, que acreditamos estarem previamente bem identificados, pela agência, aquando da definição da estratégia digital desta marca. Este tipo de conteúdo deve, impreterivelmente, fazer parte do calendário de publicações de uma marca, uma vez que, como esclarecem diversos autores (passíveis de serem encontrados nos capítulos referentes à revisão de literatura), os *social media* devem realmente ser encarados pelas marcas como pontos de contacto, onde informação verdadeira deve ser divulgada, aproveitando o grande alcance associado ao baixo investimento destas conexões em rede.

Em ambos os tipos de publicação apresentada, o *copy* da legenda descreve em maior detalhe a informação que é apresentada na imagem de forma imediata. Esta descrição, apesar de longa, não aborrecerá o internauta, uma vez que a informação detalhada só aparecerá no mural de publicações, se for esse o desejo no utilizador através do clique na ação “ver mais”.

Devemos referir que para além destes quatro tipos de publicações, é possível encontrar outros no decorrer da visita à página de Facebook de COOOL. Contudo, fizemos a seleção destes quatro, por entendermos serem os mais adequados à análise e compreensão da dinâmica digital da organização, analisando na prática o carácter interativo dos *social media*.

Neste *social media*, a interação digital dá-se de várias maneiras, por exemplo: quando o utilizador responde, reagindo comentando e partilhando. Deste modo, e através de uma análise

geral às publicações de COOOL, conseguimos perceber que existe um verdadeiro potencial de envolvimento com os seguidores, uma vez que em todas as publicações há quem reaja, quem comente e quem partilhe. Assim, mais uma vez, procura-se cumprir o objetivo do maior alcance possível em rede, pois, através de qualquer uma destas interações, a rede de amigos do utilizador que interage com COOOL fica a par da sua opinião em relação à marca e de uma forma geral, fica a conhecê-la digitalmente.

Em suma, acreditamos que os pressupostos da transformação digital das empresas através do recurso ao Facebook, estão presentes na análise do Facebook de COOOL, sendo que o incentivo à interação está presente em todas as publicações analisadas. Examinaremos de seguida o Instagram de COOOL.

### 5.3.3. Instagram COOL

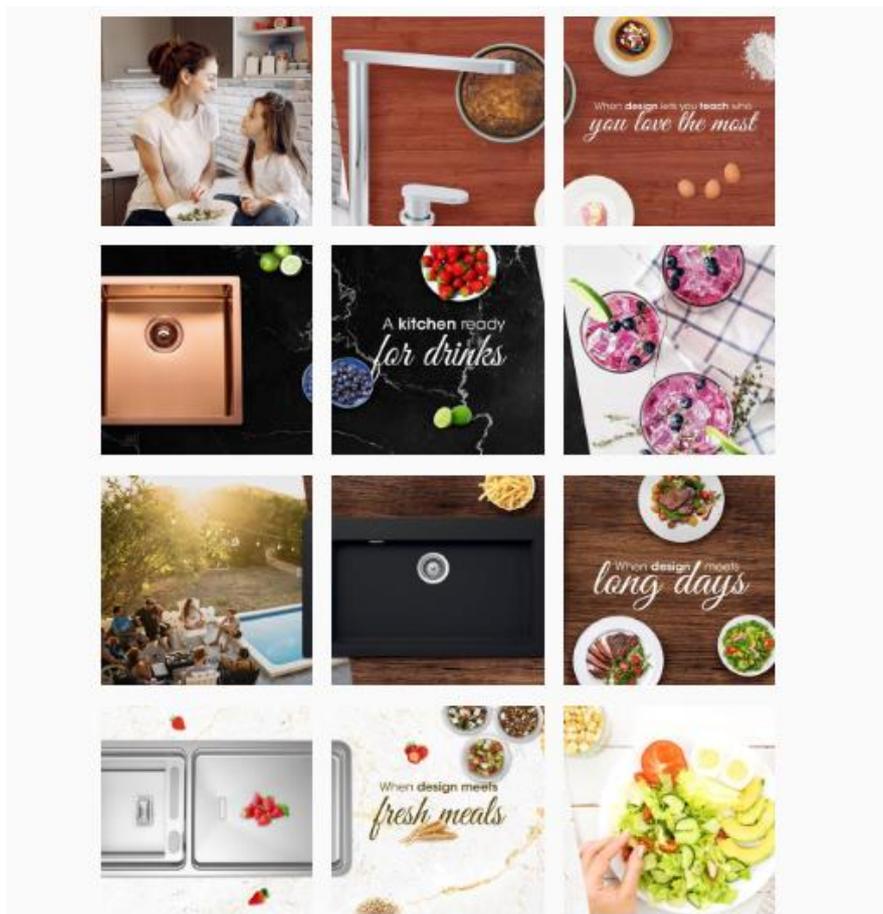
Colocar o consumidor, ou neste caso, o utilizador digital em primeiro lugar deve ser o principal objetivo das marcas, quando escolhem um canal digital para apresentação do seu negócio. Neste sentido, devem conhecer as suas audiências em termos de preferências e hábitos, para que a experiência digital seja proveitosa para ambas as partes. Deste modo, as marcas conseguem angariar mais seguidores nos *social media* e obter um maior alcance nas suas publicações, no sentido de organicamente se promoverem com o objetivo de se tornarem digitalmente mais conhecidas. Quando as publicações são corretamente concebidas, os seguidores acompanham as marcas sem se aborrecerem com os seus conteúdos, o que se revela uma mais valia no processo de digitalização, uma vez que o principal objetivo dos *social media*, como temos vindo a assinalar é o envolvimento e a interação.

Russmann e Svensson (2016) definem o Instagram como “uma plataforma centrada na partilha de fotos e vídeos que podem ou não estar marcados textualmente com uma legenda, os quais os seguidores podem ou não comentar” (p. 3). Outra forma de interação nesta plataforma de comunicação digital são os *gostos*, que se revelam uma forma mais imediata de interação com as publicações. O Instagram possui características únicas, distintas de todos os outros canais digitais de comunicação, nomeadamente no que diz respeito à sua potencialidade de comunicação maioritariamente visual, que, de acordo com os mesmos autores, mudou a forma como assimilamos as mensagens que nos são diariamente transmitida e principalmente o modo como as organizações disseminam as suas informações organizacionais.

O Instagram é, assim, um canal de comunicação digital cujo principal objetivo é a captação da atenção através de imagens e vídeos apelativos. As imagens partilhadas sugerem a realidade, possuindo o potencial de construir a confiança e legitimidade em relação ao remetente (neste caso a organização), da mesma forma auxiliam o seguidor a alcançar de forma mais imediata o significado das publicações, fomentando a interação (Russmann & Svensson, 2016).

No Instagram de COOL, conseguimos perceber imediatamente o cuidado visual existente na conceção dos conteúdos divulgados para que se forme uma sequência coerente de três imagens cujo principal objetivo é criar envolvimento com os seguidores, através de temas alusivos a situações do dia-a-dia, mostrando de igual modo os produtos comercializados.

Apresentamos agora, na figura 17, a página de Instagram de COOOL, visitada em desktop, para que se compreenda na prática o que explicitaremos de seguida:



**Figura 17:** Vista geral do Instagram COOOL

**Fonte:** Instagram COOOL

Passamos a descrever esta sequência, que é composta por:

1. Uma imagem com fundo de mármore ou madeira, tal como acontece nas publicações do Facebook, onde é sobreposto um dos produtos COOOL, cortado pela metade;

2. A continuação desse mesmo fundo de mármore ou madeira com o resto do produto (dando a sensação de continuidade), sendo que são adicionados nesta imagem alguns elementos que se coadunam com um *copy* em inglês, onde as principais palavras são *design* e *kitchen*. Estas palavras são as *keywords* que aquando da vista ao Instagram de COOOL mais se evidenciam, procurando transmitir ao utilizador digital qual o segmento de negócio em que a marca está inserida;

3. Por último, de forma a completar a sequência é apresentada uma imagem real cujo contexto se adapta ao *copy* e aos elementos das restantes imagens da sequência de três peças.

Importa referir que, tal como é observado pela figura 18, a apresentação do conteúdo, nem sempre apresenta a ordem supracitada. Esta aleatoriedade tem, no nosso entender, o objetivo de não fatigar o seguidor, criando também uma dinâmica e um jogo visual entre os vários elementos.

No que concerne a todo o conteúdo escrito divulgado no Instagram, e no que respeita ao *copy* de imagens, legendas das mesmas e respetivos *hashtags* estão exclusivamente em inglês, pelo que entendemos que o principal público deste canal digital é o internacional. Através de uma análise superficial aos seguidores que interagem com COOOL, por meio de comentários e gostos compreendemos que efetivamente, na sua maioria, a audiência não é portuguesa pelo que esta adaptação de conteúdos escritos para um dos idiomas mais falados no mundo parece eficaz. Confirmamos também o cuidado de responder a todos os comentários efetuados às publicações de COOOL, mostrando assim interesse em fomentar a relação digital.

Através desta análise conseguimos compreender que o objetivo de divulgação de conteúdos pelo Instagram é distinto do objetivo de divulgação no Facebook. Esta diferença assenta maioritariamente no facto de não haver publicações com informação comercial, tal como acontece no Facebook. Do mesmo modo, o convite à interação nas publicações não é tão evidente. Ainda assim, e de acordo com as características deste canal elencadas acima, acreditamos serem cumpridos os pressupostos de divulgação de conteúdo visual apelativo e relacionado com a marca.

## 5.4. Entrevistas

Nesta etapa da recolha dos dados, procedemos à definição de algumas questões base para compreendermos essencialmente o modo como é encarada a transformação digital das empresas, por quem todos os dias lida com clientes que procuram estar presentes nos canais digitais. Assim, entrevistamos o gestor de clientes e uma gestora de conteúdos da Vitamina. Digital Marketing Agency.

Este método de recolha de dados constituiu-se em entrevistas semiestruturadas, que visaram a obtenção de dados primários sobre o processo de digitalização acompanhado pela agência. Acreditamos assim ser capazes de aprofundar a compreensão das dinâmicas envolvidas na transformação digital que temos vindo a descrever e o processo de transformação digital de COOOL em particular. Assim, analisamos o processo de transformação do nosso caso de estudo, percebendo de que forma os pressupostos teóricos são postos em prática. As questões que colocamos aos entrevistados visavam a obtenção de respostas de carácter aberto, o que favoreceu a extração de informação mais fluída e com maior detalhe.

Produzimos dois guiões distintos que poderão ser encontrados, integralmente, nos anexos A e B, bem como às respetivas respostas completas às questões colocadas. O objetivo primordial foi testar as dimensões encontradas acima no modelo de análise do processo de transformação digital das empresas (tabela 1), através de questões de confirmação ou refutação dos indicadores por meio das perguntas colocadas. Deste modo, apresentamos abaixo, nas tabelas 3 e 4, a forma como procedemos à interligação destes indicadores.

<b>Dimensão</b>	<b>Nº da Questão</b>
1. Presença em canais digitais	Q. 3 De entre os serviços prestados pela Vitamina, quais são os mais procurados pelos clientes?
1. Presença em canais digitais	Q. 9 Uma vez que o <i>core</i> da Vitamina é o digital, e que é conhecedor dos pressupostos que o digital implica, considera que todo o tipo de marca pode digitalizar-se? (entenda isto como estar presente nos canais digitais).
3. Mudanças organizacionais internas	Q. 10 Considera que a introdução dos canais digitais nas formas de comunicação das empresas exigiu mudanças culturais internas, na forma como encaram a relação com os clientes, nos tempos de resposta

	aos desafios, na tipologia das mensagens, etc? Ou foi só uma mudança técnica?
5. Redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais	Q. 7 Pode sucintamente explicar quais são os principais passos na construção de uma estratégia online?
6. Preocupações éticas	Q. 5 Existe alguma exigência ética por parte dos clientes ou alguma preocupação com o tipo de conteúdo solicitado, que considere um padrão?
7. Recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias	Q. 4 Considera que a criatividade é um requisito indispensável na seleção da agência, por parte dos clientes? Acredita que a criatividade advém de competências visuais, gráficas, textuais e multimídia dos colaboradores da agência ou poderá advir de outros fatores (como o tipo de cliente?)
7. Recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias	Q. 6 Possuir um departamento de comunicação dentro da empresa ou recorrer a serviços de agências: qual considera ser a realidade nacional atual e porquê?
7. Recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias	Q. 11 Por fim, qual julga ser o papel das agências de comunicação e marketing no processo de transformação digital das empresas?

**Tabela 3:** Dimensões e respetivos indicadores em análise na entrevista 1: realizada ao gestor de clientes da Vitamina. Digital Marketing Agency

<b>Dimensão</b>	<b>Nº da Questão</b>
1. Presença em canais digitais	Q. 4 Em que fatores se basearam para a seleção dos canais digitais onde COOOL deveria estar presente? Algum deles diz respeito à análise do comportamento do público-alvo?
1. Presença em Canais Digitais	Q. 10 Uma vez que o <i>core</i> da Vitamina é o digital, e que é conhecedora dos pressupostos que o digital implica, considera que todo o tipo de marca pode digitalizar-se? (entenda isto como estar presente nos canais digitais).

2. Operações web como competências essenciais	Q. 8 Acredita que as operações mediadas pela internet, em contacto direto com os públicos (como fornecimento de respostas a comentários ou esclarecimentos sobre os serviços), melhora a perceção destes perante a marca, no que respeita ao seu sentido ético?
4. Utilizadores como coprodutores colaborativos	Q. 6 Como gestora dos canais digitais onde COOOL se encontra (seja website, blog, <i>social media</i> , newsletters e outros), acredita que a interação online com os públicos e a consequente construção de relacionamentos é uma realidade? Ou os públicos não se mostram realmente disponíveis para interagir com a marca?
4. Utilizadores como coprodutores colaborativos	Q. 7 Enquanto responsável pelos conteúdos digitais de COOOL, alguma vez sucedeu que algum dos conteúdos gerados pelos públicos fosse tão bom, que pôde ser utilizado como conteúdo divulgado pela marca?
5. Redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais	Q. 5 O planeamento dos conteúdos é ajustado ao canal digital onde COOOL está? Quais as principais diferenças na reação do público perante os conteúdos apresentados nos diferentes canais?
6. Preocupações éticas	Q. 9 Já sentiu alguma vez que a falta de controlo da comunicação online, pudesse estar a comprometer desempenho digital de COOOL?

**Tabela 4:** Dimensões e respetivos indicadores em análise na entrevista 2: realizada à gestora de conteúdos de COOOL na Vitamina. Digital Marketing Agency

Julgamos que através da definição de cada questão com base numa dimensão em específico, conseguiríamos extrair com maior rigor a informação necessária à análise de todas as dimensões que nos propusemos estudar e que se interrelacionam, segundo cremos, no processo de transformação digital das empresas. Importa salientar que, pese embora, não tenhamos analisado ou confirmado através dos dados primários, recolhidos nas entrevistas, todos os indicadores respeitantes a cada dimensão, estes foram definidos e ajustados com base nos pressupostos teóricos estudados e apresentados ao longo do segundo e terceiro capítulos. Deste modo a nossa análise, neste ponto, diz respeito às perceções e opiniões de cada entrevistado, que procuraremos relacionar com alguma da teoria concernente. No entanto e antes de procedermos à efetiva análise das respostas, é necessário fazermos compreender como foi por nós preparado o guião e qual foi a expectativa de resposta com cada uma das questões.

Como já esclarecemos, redigimos dois guiões que visavam essencialmente perceber o fenómeno que estudamos na prática, e sob a perspetiva de quem trabalha diariamente com o ambiente digital e o conhecerá certamente melhor do que nós. Assim, e de modo a quebrarmos o gelo, procedemos inicialmente a questões de resposta mais aberta e menos relacionadas com a obtenção de dados para a análise, onde procuramos perceber há quanto tempo os entrevistados exercem funções na Vitamina e quais as suas principais responsabilidades, tendo questionado de igual modo quais eram as suas perceções sobre questões simples relacionadas com a perspetiva digital proveniente do exterior (no sentido da procura por soluções digitais por parte dos clientes) e do interior (respeitante às características indispensáveis para a realização de um bom trabalho digital). Desta forma começamos a afunilar o âmbito das entrevistas, procurando começar a extrair *insights* importantes para a análise do fenómeno de digitalização.

É de salientar que, uma vez que, cada um dos entrevistados possui funções distintas dentro da agência (situação por nós conhecida aquando da redação dos guiões) as entrevistas envolveram, premeditadamente, questões diferentes que procuravam alcançar respostas relacionadas com os processos melhor conhecidos por cada um dos entrevistados. Deste modo, as questões intermédias da entrevista ao gestor de clientes, visava a compreensão do fenómeno da digitalização num sentido lato, procurando fazer ligações aos conceitos teóricos explanados nos capítulos iniciais do presente relatório. Já na entrevista realizada à gestora de conteúdos COOOL, as questões visavam compreender a forma como a digitalização afetava ou era afetada pela realidade do estudo de caso COOOL, que analisamos no presente relatório. Procuramos nestes guiões de entrevista, questionar sobre cada uma das dimensões da transformação digital das empresas, ainda que por via de perguntas distintas e direcionadas à experiência específica de cada entrevistado. Consideramos que esta era melhor via para a obtenção de resultados que fossem úteis à análise do fenómeno.

Procederemos agora à análise das respostas, após a explicação dos nossos objetivos e após termos explanado nas tabelas 3 e 4 (encontradas acima), a forma como cada uma das questões se relaciona com as dimensões em estudo. No sentido de a tornarmos mais focada e perceptível, a análise das entrevistas seguirá a ordem das dimensões definida da tabela 1, que elenca as seguintes:

1. Presença em canais digitais
2. Operações web como competências essenciais

3. Mudanças organizacionais internas
4. Utilizadores como coprodutores colaborativos
5. Redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais
6. Preocupações éticas
7. Recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias

#### **5.4.1. Análise da dimensão 1: Presença em canais digitais**

Esta foi a dimensão que dominou as nossas questões, uma vez que sem essa presença nos canais digitais, a comunicação online é nula e a transformação é inexistente. Por este motivo, a análise desta dimensão será a mais alargada na discussão dos resultados. Assim, e uma vez que acreditamos, pelo estudo da literatura, que o fenómeno da transformação digital é a consequência de uma tendência social, procuramos compreender quais são as necessidades que os clientes visam sanar quando entram em contacto com a Vitamina., no sentido de entender a perspetiva externa da presença nestes canais que, como explanado nos capítulos antecedentes, se resumem essencialmente ao recurso a website e blog, recurso a *social media* e recurso a outros canais de comunicação online (que definimos como indicadores da dimensão em análise).

Do ponto de vista da procura externa e através da análise da resposta do gestor de clientes à Q. 3 “De entre os serviços prestados pela Vitamina, quais são os mais procurados pelos clientes?”, conseguimos compreender que não existe um padrão de necessidades efetivo. No entanto é percebido pelo entrevistado, que existe uma preocupação numa presença digital coerente, uma vez que a maior parte dos clientes requisitam projetos integrados de comunicação online, que englobam desde a criação do *branding* e consequente desenvolvimento de uma imagem digital distinta, procurando também o acompanhamento de todos os canais digitais definimos acima como indicadores. Tal como pudemos compreender ao longo da revisão bibliográfica, cada cliente possui catacrésticas únicas que se convertem em necessidades online distintas, e este facto é também confirmado pelo entrevistado quando afirma que, apesar de destacar como ‘serviços base’ a criação de campanhas online, o acompanhamento dos *social media* e o desenvolvimento de websites, estes são sempre pensados e concebidos “à medida de cada cliente”.

Procuramos também compreender de que forma os profissionais de comunicação digital fazem a seleção estratégica dos canais de comunicação em que cada um dos seus clientes deverá estar presente e, através da resposta da gestora de conteúdos COOOL à Q. 4 “Em que fatores se basearam para a seleção dos canais digitais onde COOOL deveria estar presente? Algum deles diz respeito à análise do comportamento do público alvo?”. Percebemos que esta seleção é realizada com base em dois pressupostos: (1) análise dos comportamentos e preferências do público-alvo e (2) alcance dos objetivos e expectativas comunicacionais dos clientes/marcas. Assim, no caso específico do nosso estudo sobre COOOL e no que respeita à seleção dos *social media*, a gestora explicou que para cumprir o pressuposto dos gostos e comportamentos do principal público-alvo (ou consumidor), era necessário que estivessem presentes no Facebook. Já para cumprir os objetivos da marca, e uma vez que queriam dar a COOOL um ar mais recente, foi criado segundo a vontade do cliente, um Instagram onde alcançavam um público-alvo mais jovem. Apesar de não nos ter sido explanada concretamente a intenção e consequentes resultados, acreditamos que criação do Instagram veio sobretudo dinamizar e integrar de forma mais eficaz a comunicação digital de COOOL, e não tanto promover a venda, como acontece no website e também no Facebook, segundo a análise a estas plataformas, encontradas nos subcapítulos antecedentes.

Uma questão coincidente aos dois entrevistados foi: “Uma vez que o *core* da Vitamina é o digital, e que é conhecedor/a dos pressupostos que o digital implica, considera que todo o tipo de marca pode digitalizar-se? (entenda isto como estar presente nos canais digitais).”. Sobre este assunto recolhemos perceções/opiniões positivas relativamente a este fenómeno, uma vez que ambos os entrevistados acreditam que a transformação digital é uma realidade emergente. Ambos consideram que todas as marcas podem estar presentes no meio digital, mas pode existir, por parte de certos segmentos de negócio, uma necessidade mais efetiva desta digitalização, do que em outros. O entrevistado utilizou o exemplo de um negócio local que passa a ser capaz de comunicar com os seus clientes por meio dos canais digitais onde está presente, e esta comunicação pode ser imprescindível à sua sobrevivência. Do mesmo modo, a entrevistada afirma que a presença online assídua vem beneficiar os negócios no sentido em que promove a sua credibilidade perante os seguidores. Tal como nos é explanado pelo entrevistado, existem hoje empresas que vivem exclusivamente em meio digital e outras que utilizam o digital de forma complementar ao trabalho desenvolvido em meio offline. Recorrer a todos os canais digitais disponíveis, poderá ser segundo a gestora de conteúdos COOOL, pouco viável, revelando a existência da necessidade de conhecer e estudar o público-alvo da comunicação (em termos de

gostos e canais digitais que consomem) para que os esforços estratégicos sejam bem direcionados.

Deste modo concluímos que a presença integrada nos canais digitais, para além da sustentação teórica que vem confirmar a sua importância e da análise aos canais digitais de COOOL, é uma dimensão que na prática se revela imprescindível à transformação digital das empresas. Neste sentido percebemos que é através do reconhecimento por parte das empresas da importância da presença nos canais digitais, à subsequente procura por soluções digitais (nomeadamente por meio do recurso a agências de comunicação e marketing) e à seleção dos canais digitais que melhor se adaptam às necessidades de cada empresa, que o processo de transformação digital se concretiza.

#### **5.4.2. Análise da dimensão 2: Operações web como competências essenciais**

Esta dimensão teria de ser analisada sobretudo do ponto de vista ou perspetiva da gestora de conteúdos COOOL, uma vez que ela se envolve diariamente com os indicadores por nós definidos na tabela 1: a interação online com os públicos, o fornecimento de respostas contínuas e a prestação de serviço online. Assim, a única questão que lhe colocamos para a perceção deste ponto, foi a Q. 8 “Acredita que as operações mediadas pela internet, em contacto direto com os públicos (como fornecimento de respostas a comentários ou esclarecimentos sobre os serviços), melhora a perceção destes perante a marca, no que respeita ao seu sentido ético?”, procurando também perceber de que forma estará este comprometimento com as operações web relacionado com a dimensão 6 definida por nós como “preocupações éticas”.

A resposta da gestora de conteúdos COOOL foi clara quando afirmou acreditar que esta interação mediada pela internet vem possibilitar “uma maior envolvimento e criação de relacionamentos”. Afirmou ainda que nota que os seguidores que interagem com as publicações que prepara e publica para o caso COOOL, em estudo, tendem a ser os mesmos através de interações cada vez mais frequentes.

A gestora de conteúdos considera ainda que as marcas revelam preocupações éticas quando se dispõe a entrar em contacto com os seguidores de forma contínua. Esta continuidade da relação é, segundo a gestora de conteúdos, a forma mais eficaz de uma marca mostrar ser real em ambiente virtual, potenciando do mesmo modo a confiança dos seguidores.

Por meio da resposta acima descrita, podemos concluir que, na prática, as organizações devem encarar a internet como um serviço de aproximação aos seus clientes ou audiências digitais, tal como nos revelaram diversos autores elencados nos capítulos iniciais. Esta aproximação é a uma competência essencial ao uso correto dos canais online e por sua vez é um requisito imprescindível à transformação digital das empresas. Como pudemos observar por meio da análise dos dados secundários, explanados nos capítulos antecedentes e neste ponto por meio dos dados primários recolhidos na entrevista, o envolvimento dá-se através do fornecimento de dados reais, por meio do efetivo interesse em estabelecer um diálogo aberto com os públicos e através da capacidade de estas se encontrarem disponíveis para responder continuamente às questões das suas audiências pela via digital.

#### **5.4.3. Análise da dimensão 3: Mudanças organizacionais internas**

Esta dimensão diz respeito sobretudo a características internas das empresas e, por isso, não a conseguimos analisar na prática neste caso, pois não temos acesso direto a COOOL, sendo que o nosso intermediário é a Vitamina. No entanto, para uma análise rigorosa desta dimensão no processo de digitalização empresarial, e como o fizemos para as restantes dimensões, definimos os seguintes indicadores: intervenções tecnológicas de comunicação (e-mail, intranet, software corporativo, *social media* interno) e perda de controlo na comunicação. Neste sentido e uma vez que o responsável pelo contacto com os clientes é o gestor, colocamos-lhe a seguinte questão “Considera que a introdução dos canais digitais nas formas de comunicação das empresas exigiu mudanças culturais internas, na forma como encaram a relação com os clientes, nos tempos de resposta aos desafios, na tipologia das mensagens, etc? Ou foi só uma mudança técnica?” (Q. 10). Escolhemos fazer esta questão ao gestor de clientes por acreditarmos que, no desempenho das suas funções, este se encontra mais a par das dinâmicas empresariais.

A opinião do entrevistado é a de que a chegada dos canais digitais alterou vastamente o paradigma comunicacional das empresas, em três aspetos fundamentais: (1) na forma como é canalizado o investimento, (2) no modo como trabalham os processos internos, e (3) na maneira como é estabelecida a relação com os clientes. A mudança que o entrevistado considerou fundamental foi a forma como a comunicação empresa-cliente e o inverso foi alterada, sendo que afirmou que esta mudança acarretou “desafios empresariais no que respeita à aceleração do

tempo de resposta, levando à contratação de mais recursos humanos para a concretização dessa rapidez”. O entrevistado fez alusão também à característica imediata do online e à possibilidade de determinado conteúdo se tornar viral (positiva ou negativamente), o que pressupõe uma preparação acrescida do conteúdo que vai ser apresentado e consequente alteração ou aprofundamento da formação do pessoal responsável pela comunicação, o que vem alterar mais uma vez, os processos internos. De igual forma, o entrevistado afirma que houve uma mudança efetiva na forma como se analisam os dados digitais, pelo que acredita que esta consciência acarretou uma efetiva alteração organizacional interna. Todavia e apesar de todos os avanços tecnológicos provenientes do processo de transformação digital, o entrevistado acredita que o caminho a percorrer neste sentido, ainda é longo, justificando esta afirmação pelo facto de existirem “ainda muitas empresas que laboram apenas em meio offline”.

Devido à característica interna desta dimensão, e como já referimos, não conseguimos extrair dados primários de grande relevância para a análise dos indicadores estabelecidos. No entanto, acreditamos que as mudanças organizacionais internas são um passo efetivo e determinante para a transformação digital das organizações, no sentido em que tal como compreendemos por meio do conhecimento alcançado através análise da revisão bibliográfica, a transformação digital implica uma mudança cultural. Como o entrevistado afirmou, esta afeta a dinâmica interna das empresas na forma como os recursos são redirecionados para o alcance da plena e correta digitalização, nomeadamente através dos processos comunicacionais.

#### **5.4.4. Análise da dimensão 4: Utilizadores como coprodutores colaborativos**

Para melhor compreensão desta dimensão definimos como indicadores: estímulo à produção de conteúdos, estímulo à participação e construção de relacionamentos digitais. Deste modo procurámos compreender de que forma é percebida na prática a realidade digital que, segundo a base teórica recolhida, é marcada pela capacidade de os utilizadores digitais compreenderem, modificarem e criarem novos dados e informações. Uma vez que é a gestora de conteúdos quem se relaciona diretamente com os utilizadores das plataformas digitais, foram-lhe dirigidas duas questões para análise deste comportamento, a Q. 6: “Como gestora dos canais digitais onde COOOL se encontra (seja website, blog, *social media*, newsletters e outros), acredita que a interação online com os públicos e a consequente construção de relacionamentos é uma

realidade? Ou os públicos não se mostram realmente disponíveis para interagir com a marca?” e a Q. 7 “Enquanto responsável pelos conteúdos digitais de COOOL, alguma vez sucedeu que algum dos conteúdos gerados pelos públicos fosse tão bom, que pôde ser utilizado como conteúdo divulgado pela marca?”, de forma a percebermos se na prática e no caso de COOOL, esta dimensão da transformação digital se verifica.

A gestora dos conteúdos de COOOL afirma que a construção de relacionamentos digitais, por meio da interação com os públicos online é uma realidade que tende a aumentar, definindo como um dos principais motores: a criação e consequente procura por comunidades de interesse online onde os utilizadores podem entrar em contacto com as páginas das marcas, debater sobre as marcas e também conversar entre si, o que demonstra na prática uma aptidão natural das plataformas digitais para gerarem envolvimento. Da mesma forma e no caso específico em estudo, é perceptível por parte da gestora de conteúdos a predisposição para a participação, por parte dos seguidores de COOOL, afirmando que “quando as publicações incentivam à participação são inúmeras as interações e identificações a amigos ou conhecidos (...) em poucos minutos”. Quando questionada sobre a capacidade das audiências em criar conteúdo apelativo, afirmou que muitas dessas boas publicações são utilizadas ao máximo em nome da marca, sempre com o cuidado de pedir o consentimento prévio do utilizador que produziu o conteúdo.

Segundo o parecer da entrevistada, esta característica interativa da internet tende a aumentar com o tempo, sobretudo devido às características das plataformas online e aos serviços que estas oferecem. Verificamos assim, e concluímos, que é uma realidade palpável a intenção de os públicos se fazerem ouvir, divulgando as suas opiniões e gerando conteúdo original, o que segundo a revisão bibliográfica é uma dimensão da transformação das empresas, no sentido em que estas devem ser capazes de promover o envolvimento entre todos os *stakeholders* digitais, para que usufruam das potencialidades da nova realidade em que estão submersas.

#### **5.4.5. Análise da dimensão 5: Redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais**

Durante a análise desta quinta dimensão por meio das entrevistas procuramos compreender, essencialmente, de que forma é uma preocupação evidente a seleção dos canais digitais por parte dos profissionais de comunicação e qual é o processo inerente a esta escolha.

Assim definimos como sendo dois, os principais indicadores de análise da dimensão: a construção e análise de bases de dados e o estudo do comportamento do utilizador. Salienciamos que a recolha dos dados nas entrevistas recaiu sobretudo na análise do segundo indicador, pois acreditamos e definimos (por meio do que estudamos e compreendemos baseando-nos na literatura) que as bases de dados são de cariz interno à organização envolvida na transformação digital. Por este motivo e porque esta dimensão não se relaciona com a sétima dimensão “recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias”, não procuramos compreender na prática como se efetiva a construção e análise destas bases de dados em agência, no entanto acreditamos ter fundamentos teóricos suficientes para compreendermos que este indicador é preponderante na transformação digital em estudo.

Procuramos, assim, compreender como é feita, em geral, a seleção dos canais digitais em agência, solicitando ao gestor de clientes que sucintamente explicasse “(...) quais são os principais passos na construção de uma estratégia online?” (Q. 7). É apresentada no anexo A, a resposta do entrevistado que elenca todos os passos da definição da estratégia e importa-nos salientar que estes passos não serão analisados na íntegra, nem foi essa a nossa intenção com a colocação da questão, mas sim a compreensão da capacidade de a agência ficar a conhecer todas as características do cliente, desde a sua realidade offline e online atual, até aos seus objetivos (a curto e longo prazo). Compreendemos, através da resposta do entrevistado que há uma integração efetiva das necessidades, objetivos e respetiva implementação das peças comunicacionais preparadas estrategicamente, que inclui a seleção dos canais de comunicação digital. Do mesmo modo, quando questionada se “O planeamento dos conteúdos é ajustado ao canal digital onde COOOL está? (...)” (Q. 5), a gestora de conteúdos afirmou que existe uma preocupação em aproveitar as dinâmicas que cada um dos *social media* permitem, sendo que os conteúdos são preparados para que quando divulgados em cada plataforma, obtenham o resultado esperado (em termos de interação ou alcance).

De acordo com a literatura respeitante às características dos canais digitais (entenda-se neste caso específico, *social media*), o sucesso da sua utilização é sobretudo ditado pela análise do comportamento das audiências digitais e consequente implementação baseada nos *insights* recolhidos. Assim, podemos concluir que para que a transformação digital se efetive na prática os passos estratégicos de comunicação são fulcrais e a análise e medição dos resultados são tão importantes quanto o desenho e implementação das peças comunicacionais. Esta medição de resultados, que normalmente diz respeito à penúltima/última fase do processo de comunicação

online, poderá levar a eventuais possíveis ajustes para que a transformação digital se alcance num caminho mais viável e eficiente, ou por sua vez, se confirme a boa definição estratégia inicialmente proposta.

#### **5.4.6. Análise da dimensão 6: Preocupações éticas**

Analisaremos esta dimensão do ponto de vista da procura externa, esforçando-nos para compreender a dimensão ética presente na comunicação das empresas da atualidade, procurando também perceber que tipo de comportamentos éticos (ou não) estão envolvidos na dinâmica digital e que podem influenciar a atuação dos profissionais de comunicação. Para alcançar estes objetivos de análise, definimos os seguintes indicadores, respeitantes a preocupações éticas: quanto à privacidade dos dados dos públicos, quanto à limitação do envio de informações nocivas, quanto a roubos de informação empresarial confidencial, quanto ao limite da influência das atitudes e comportamentos dos públicos. Referimos de antemão que neste ponto não analisaremos a influência de todos estes indicadores uma vez que grande parte deles são de carácter interno das empresas e não conseguimos ter acesso a esses dados de COOOL. Todavia, redigimos um subcapítulo dedicado exclusivamente ao tópico da ética na transformação digital das empresas na atualidade, procurando promover uma mais robusta compreensão da temática em questão.

Para entender as perceções das empresas no que diz respeito às preocupações éticas concernentes aos aspetos comunicacionais, colocamos ao gestor de clientes da Vitamina a Q. 5: “Existe alguma exigência ética por parte dos clientes ou alguma preocupação com o tipo de conteúdo solicitado, que considere um padrão?”. Ao que o entrevistado respondeu, afirmando que notou uma efetiva solicitação e esclarecimento de informação por parte dos clientes no que diz respeito à “proteção de dados (RGPD), o que se reflete na consciência de possuir uma clara política de privacidade e de *cookies*”, no entanto não considera que exista um padrão de ‘serviço ético’ pretendido no geral, pois todos os clientes são distintos na “sua génese comunicacional, o que envolverá determinada conduta”. Além dessas preocupações, o entrevistado, afirma que atualmente as empresas clientes solicitam que as agências de comunicação, como intermediárias, clarifiquem os métodos de recolha e análise das bases de dados. Contudo, e apesar de considerar que as questões éticas são primeiramente direcionadas à privacidade e tratamento dos dados, o entrevistado afirma que todo o processo de criação da comunicação tem de possuir bases e

princípios éticos “no que diz respeito, por exemplo, às formas de comunicação, ao detalhe da informação, ao respeito pelos direitos humanos e até ao respeito pela constituição de cada país”. O cariz ético da atuação dos profissionais de comunicação é de acordo com o entrevistado, influenciado pelas características da comunicação digital da atualidade, sobretudo à rapidez com que a informação é hoje disseminada.

Por sua vez, para compreendermos a opinião da gestora de conteúdos COOOL, colocamos a Q. 9: “Já sentiu alguma vez que a falta de controlo da comunicação online, pudesse estar a comprometer desempenho digital de COOOL?”, procurando perceber se os comportamentos dos utilizadores digitais podem influenciar, de forma habitual, a atuação das empresas em ambiente online. A entrevistada afirmou que nunca sentiu que a comunicação pudesse estar a sair do seu controlo, partilhando inclusive, que os investimentos feitos na comunicação de COOOL, têm surtido efeitos bastante positivos no que respeita não só à sua consideração online, mas tem-se repercutido também ao nível das vendas. A gestora de conteúdos afirmou ainda que, com base na análise dos resultados da comunicação empregue, têm percebido que “na hora da compra, o desempenho online é um influenciador importante na escolha”.

Podemos concluir então que, quando os profissionais de comunicação atuam com base em princípios éticos, preocupando-se em cumprir as diretrizes impostas pela sociedade e procurando alcançar os objetivos da forma mais clara possível, os resultados provenientes da estratégia de comunicação tendem a ser mais positivos. Essa atuação ética tem como principal motor a perceção da volatilidade e rapidez na transmissão da informação, que foi também confirmada do ponto de vista teórico, encontrada no subcapítulo respetivo.

#### **5.4.7. Análise da dimensão 7: Recurso a agências e marketing de comunicação como intermediárias**

Uma vez que a nossa perceção sobre a temática derivou da experiência de estágio na Vitamina. que se envolve centralmente na transformação digital das empresas, foi para nós obvia a definição desta sétima dimensão composta pelos seguintes indicadores: criatividade e competências (visuais, gráficas, textuais, multimédia), competências de planeamento estratégico, resposta às reais necessidades dos clientes. Procuramos então compreender a opinião do gestor de clientes, uma vez que será ele quem melhor entende o que é realmente solicitado pelo exterior.

Elaboramos para ele três questões, a Q. 4 “Considera que a criatividade é um requisito indispensável na seleção da agência, por parte dos clientes? Acredita que a criatividade advém de competências visuais, gráficas, textuais e multimídia dos colaboradores da agência ou poderá advir de outros fatores (como o tipo de cliente?)”; a Q. 6 “Possuir um departamento de comunicação dentro da empresa ou recorrer a serviços de agências: qual considera ser a realidade nacional atual e porquê?”; e a Q. 11 ‘Por fim, qual julga ser o papel das agências de comunicação e marketing no processo de transformação digital das empresas?’; por acreditamos que de forma sucinta e eficaz responderiam às nossas necessidades de compreensão das implicações desta dimensão no fenómeno da transformação digital.

Quando questionado acerca a realidade atual e sobre haver ou não departamentos de comunicação internos nas empresas nacionais, o entrevistado afirmou acreditar que em Portugal não existe ainda a efetiva noção da necessidade de as empresas comunicarem com os seus públicos, dizendo que por esse motivo, ainda há muitas empresas que não possuem departamento de comunicação, nem recorrem a agências. No que respeita a empresas que pretendem comunicar profissionalmente pelos canais digitais, acredita que a tendência de responsabilidade de comunicação recai sobre os departamentos internos. O entrevistado considera que esta realidade se deve às dimensões empresariais e assim empresas mais pequenas possuem departamentos internos e grandes empresas recorrem a agências de comunicação, muitas vezes a mais do que uma, no sentido de procurar mais do que um serviço na qual cada uma delas é mais especializada.

Quando referimos as agências de comunicação e marketing como intermediarias no processo de digitalização, um dos aspetos que se revelou preponderante de acordo com a literatura, foi a capacidade criativa de estas alcançarem soluções viáveis para a resolução dos problemas dos clientes, deste modo, através da resposta do entrevistado à Q. 4, compreendemos que para uma agência de comunicação todo o processo estratégico exige criatividade. Criatividade que vai desde a elaboração das peças comunicacionais, até à análise de audiências e resultados, ou até mesmo à seleção dos canais com mais impacto para determinada ação, como declarou. Todavia, o entrevistado ressaltou que o nível de criatividade, que pode ser empregue nas estratégias comunicacionais, muito depende do tipo de cliente, afirmando que a criatividade em agência é um processo de construção (entre agência e cliente).

De forma a consolidarmos o nosso entendimento acerca da percepção das agências de comunicação sobre o processo de digitalização e qual entendem ser o seu papel nesta nova realidade empresarial, colocamos ao gestor de clientes essa mesma questão, à qual respondeu que as agências possuem um papel fulcral no processo de transformação digital no sentido em que vão auxiliar as “empresas a trilhar o caminho que levará ao alcance dos objetivos de comunicação e marketing que se propõe atingir (seja a curto ou longo prazo, de acordo com as necessidades)”, de forma a tornar perceptível o caminho da digitalização, facilitando e acelerando a transformação. O entrevistado não nega existirem muitas empresas que procuram digitalizar-se de modo independente, todavia acredita que as agências conseguirão mais facilmente ajudar a atingir os objetivos de comunicação, especialmente devido aos recursos que tem à sua disposição de forma integrada.

Através da análise da informação primária que recolhemos por meio das entrevistas, e no que diz respeito nomeadamente à percepção desta dimensão em particular, compreendemos que apesar de não ser uma realidade efetiva, o recurso a agências de comunicação e marketing tende a ser uma vantagem no processo de transformação digital das empresas. Como compreendemos pelo estudo dos pressupostos teóricos, a experiência na área, os métodos de trabalho e os recursos que possuem, garantem que as agências de comunicação estão habilitadas a integrar no processo de transformação digital das empresas, promovendo-o e acelerando-o.

## **CONCLUSÃO**

Ao longo do nosso trabalho de investigação científica sobre o processo de transformação digital, verificamos que a alteração subjacente a esta dinâmica não envolve apenas as empresas, mas também a sociedade, sendo que é ela a propulsora desta transformação. Tal como fomos referindo ao longo do relatório, ocorreu uma mudança de paradigma social em resultado da emergência de novos canais de comunicação que alterou a forma como as relações se manifestam, afetando-as também em contexto empresarial. Desta forma, as organizações passaram a adotar canais digitais para comunicarem com os seus públicos e, por termos tomado consciência deste facto, um dos objetivos do nosso estudo foi verificar a importância do estabelecimento de relações digitais com os *stakeholders* e analisar os diversos canais de comunicação digital onde esta relação acontece. Procurámos então compreender se existe coerência na seleção dos canais com os padrões de comportamento e exigências dos novos públicos digitais, que conduzem a um alinhamento estratégico dos objetivos com a identidade das organizações que se digitalizam. Seguindo este vetor de estudo, e a par de outros objetivos, preparámo-nos para chegar a algumas conclusões sobre o processo de transformação digital das empresas.

### **Conclusões gerais do estudo sobre a temática**

Por meio da revisão da literatura compreendemos que as mudanças supracitadas concernem aos aspetos cada vez mais digitais da relação entre as organizações e os clientes (e restantes *stakeholders*) e à gestão dos inúmeros canais comunicacionais, que foram aparecendo ao longo da evolução tecnológica e digital que tivemos oportunidade de analisar cronologicamente. Neste contexto, percebemos que as relações digitais são manifestamente potenciadas pela interatividade das tecnologias de comunicação digital, no entanto estas tecnologias passaram a requerer por parte dos profissionais de comunicação um trabalho mais específico e contínuo, que veio influenciar também a dinâmica interna das organizações. Internamente, a transformação digital das organizações deu-se por meio da utilização de plataformas digitais que se tornaram disponíveis para facilitar os processos da organização, uma vez que a comunicação se tornou mais dinâmica, sucedendo em tempo real e envolvendo um largo número de canais.

Um outro aspeto que se revelou pertinente foi a análise da vertente ética da comunicação digital, sendo que compreendemos que o carácter imediato da comunicação online acarreta repercussões positivas, mas também, por vezes negativas de forma mais acelerada e irreversível do que a tradicional comunicação analógica a que as organizações estavam habituadas. Deste modo a forma de comunicar passou a requerer uma atenção e preocupação efetivas por parte dos profissionais de comunicação das empresas, no sentido de se protegerem e protegerem os seus públicos perante as informações que disponibilizam, que devem ser verdadeiras e com uma honesta intenção de proximidade. Surge, neste ponto, a questão da privacidade que apesar de ter granjeado preocupações ao longo de toda a história da evolução digital, é ainda hoje encarada como um problema de grande alcance, cuja robustez das soluções é difícil de encontrar. Estas soluções passam pelo recurso a tecnologias de criptografia-decodificação, deteção de intrusão, *firewall*, controlo de acesso, gestão de identidade e autenticação baseada no IP. Do mesmo modo os dados confidenciais do utilizador que providenciam uma experiência digital mais personalizada, tal como as suas preferências, o seu histórico de pesquisa e a sua localização, são recolhidos e tratados, procurando evitar-se possíveis lapsos de segurança.

Já no que concerne aos canais digitais, através dos quais é exequível comunicar e estabelecer uma relação de proximidade com os públicos, concluímos, por meio do trabalho de diferentes autores e com base na informação primária recolhida, que os vários canais possuem diferentes potencialidades de utilização e vias distintas para alcançar de forma mais eficaz o público relevante. No sentido de aprofundar esta questão analisamos com maior detalhe os seguintes canais: (1) os websites e blog, cuja utilização se apresenta como imprescindível por potenciarem a capacidade das organizações desenvolverem o seu negócio, de forma plenamente controlada em ambiente online; (2) as newsletters ou o e-mail marketing, que assentam o seu funcionamento na versatilidade de acesso ao e-mail em diferentes dispositivos, possibilitando o maior alcance das audiências; (3) os *social media*, que abrangem plataformas digitais - como o Facebook, o Youtube, o Google Plus, o Twitter, o LinkedIn, o Pinterest e o Instagram, entre outras, que vieram facilitar o estabelecimento e manutenção de relações próximas e interativas, com os diversos *stakeholders*. Aliás, foi sobre estes últimos canais, Facebook e o Instagram, que recaiu a nossa análise empírica, cujos dados recolhidos conduziram às conclusões que apresentaremos de seguida. Esta escolha resultou da nossa constatação de que os *social media* se tornaram vitais para as organizações acompanharem as tendências e as dinâmicas sociais, uma vez que estes

canais digitais de comunicação bidirecional são cada vez mais utilizados no dia a dia da sociedade em geral.

Foi durante a experiência de estágio na Vitamina. Digital Marketing Agency, uma agência de comunicação e marketing, que tomamos consciência de um processo social e organizacional que julgamos oportuno analisar e cujas conclusões aqui apresentamos, referente à transformação digital das empresas. Compreendemos, por meio da análise da literatura que as agências são habitualmente responsáveis pela elaboração de toda a estratégia de comunicação das organizações clientes, desde a sua concepção, desenvolvimento, implementação e análise dos resultados e, assim sendo, a criatividade revelou-se um aspeto fundamental no desenrolar de todo este processo. Do mesmo modo, concluímos que as agências de comunicação e marketing precisam realizar um diagnóstico eficaz das necessidades dos clientes e fornecer as melhores direções no alcance do sucesso. Assim, a rapidez de resposta aos desafios e consequentes mudanças estratégicas coerentes devem ser acertadas de acordo com a análise dos dados e dos resultados das ações de comunicação que vão planeando e implementando.

Estas foram as premissas sobre as quais a nossa investigação se desenrolou, sendo também estes os vetores que serviram de base às principais conclusões que apresentamos do caso estudado.

### **Conclusões relativas ao estudo de caso e principais críticas**

Devido à característica atual e dinâmica do processo que estudamos e expomos, pareceu-nos mais indicado analisá-lo de acordo com uma metodologia de estudo de caso. Assim, submetemos uma das organizações que conhecemos durante o período de estágio – COOOL – ao confronto com os pressupostos teóricos sobre o processo de transformação digital. Relembramos novamente que esta denominação é fictícia, no entanto, todo o conteúdo analisado diz respeito a uma organização real cujo identidade mantivemos anónima por questões de privacidade.

Como referido nos capítulos referentes ao estudo de caso, COOOL é uma marca Portuguesa com largos anos de experiência no setor do inox e que atualmente abrange também o mercado estrangeiro. Habitualmente recorria a meios de comunicação tradicionais para alcançar os seus públicos, desenvolvendo o negócio no ambiente offline. Há poucos anos, decidiu recorrer à Vitamina. Digital Marketing Agency, para que esta planeasse e implementasse uma estratégia

online que lhe conferisse visibilidade nacional e internacionalmente. Este foi o principal critério para a sua seleção como nosso objeto de estudo neste relatório, visando o alcance da nossa questão de pesquisa: **Será a Transformação Digital um meio indispensável à sobrevivência das organizações na sociedade atual?** E procurámos responder à equação através da análise dos dados encontrados nos canais digitais e também por meio dos dados recolhidos nas entrevistas que realizamos ao gestor de clientes da Vitamina. e à gestora de conteúdos de COOOL.

Durante os três meses de estágio, o trabalho desenvolvido para a marca assentou em conteúdos gráficos e textuais que se destinavam a publicações para *social media*, nomeadamente Facebook, Instagram e blog. Respeitando a estratégia de apresentação de conteúdos previamente definida pela agência e, procurando cumprir os objetivos de comunicação foram apresentadas propostas de conteúdo que vieram a ser aceites pelo cliente e publicadas nas plataformas. Foi também sobre esses conteúdos que recaiu a nossa análise aos canais digitais de comunicação COOOL, cujas conclusões são:

- 1- Através da análise ao website de COOOL, verificamos que os princípios, parâmetros e pressupostos estudados e descritos nos capítulos referentes à contextualização teórica da utilização deste canal de comunicação, são na sua maioria cumpridos;
- 2- Através da análise dos conteúdos do Facebook, conseguimos perceber que existe um verdadeiro potencial de envolvimento com os seguidores, por meio da grande interação social criada;
- 3- Através da análise dos conteúdos do Instagram, compreendemos que o objetivo de comunicação pelo Instagram é distinto do objetivo de comunicação no Facebook, assentando sobretudo no facto de não haver publicações com informação comercial e o convite à interação nas publicações não ser tão evidente. Do mesmo modo, o público-alvo da comunicação no Instagram é maioritariamente estrangeiro. Cumpre-se o objetivo desta rede: a partilha de conteúdo visual apelativo e relacionado com a marca.

Através das duas entrevistas procurámos analisar em pormenor o impacto das sete dimensões que definimos como relevantes para o processo de transformação digital, apresentadas na tabela 1 e que seguidamente listamos: (1) presença em canais digitais; (2) operações web

como competências essenciais; (3) mudanças organizacionais internas; (4) utilizadores como coprodutores colaborativos; (5) redação de conteúdo com valor e ajustado aos canais digitais; (6) preocupações éticas e (7) recurso a agências de comunicação e marketing como intermediárias. Assim, definimos um conjunto de questões distintas para cada um dos entrevistados com base nessas mesmas dimensões e respetivos indicadores, procurando extrair com maior rigor a informação necessária à análise do processo de transformação digital das organizações, em termos maioritariamente comunicacionais.

Deste modo, com base na análise e interligação das respostas dos nossos entrevistados, inferimos que a presença integrada nos canais online é imprescindível à transformação digital das empresas. Compreendemos que esta transformação sucede por meio do reconhecimento da importância da presença nos canais digitais, por parte das organizações, à subsequente procura por soluções digitais (provavelmente recorrendo a agências de comunicação e marketing como intermediárias no processo) e à seleção dos canais que melhor se adaptam às suas necessidades

Podemos concluir que, as organizações devem encarar o meio online como uma plataforma que as aproxima das audiências digitais. Esta aproximação é uma competência essencial do uso correto dos canais online e do envolvimento que referimos pela partilha de informações empresariais reais. É, na prática, importante que haja um efetivo interesse em estabelecer diálogos contínuos com os públicos.

Acreditamos ainda que as mudanças organizacionais internas são um passo preponderante para a transformação digital das organizações. Compreendemos, pois, que as evoluções tecnológicas afetam a dinâmica interna das empresas na forma como os recursos são redirecionados para o alcance da plena e correta digitalização, nomeadamente através dos processos comunicacionais.

Para além disso, percebemos que na prática, a característica interativa nos meios tende a aumentar com o tempo, segundo os dados recolhidos nas entrevistas. Devendo-se sobretudo ao desenvolvimento das particularidades das plataformas online e seus serviços. Verificámos e concluímos, ainda que a intenção de os públicos se fazerem ouvir é real, através da partilha das suas opiniões, gerando conteúdo original.

Inferimos também que a transformação digital necessita cumprir passos estratégicos de comunicação, que se revelam fulcrais, tal como a análise e medição dos resultados das peças

comunicacionais. Esta medição de resultados tende a eventuais ajustes para o alcance do caminho mais viável e eficiente, ou por sua vez, a afirmação de definição estratégica bem definida à priori.

Quanto aos princípios e percepções éticas, percebemos que quando os profissionais de comunicação procuram agir eticamente, procurando corresponder de modo claro aos interesses das comunidades e aos objetivos empresariais legítimos, os resultados da comunicação são geralmente mais positivos.

Compreendemos também no nosso estudo que o recurso a agências de comunicação e marketing se revela uma vantagem no processo de transformação digital das empresas. Assim, apesar de a realidade nacional da digitalização não ser ainda ampla, as empresas, que assim o entenderem, têm vantagens em recorrer a agências como intermediárias no processo, já que pela sua vasta experiência, métodos de trabalho e recursos, garantem um trabalho de transformação digital com mais qualidade e rapidez.

Após termos elencado todas as conclusões mais relevantes a que chegamos ao longo do nosso trabalho de investigação e apesar de, na sua maioria, a empresa estudada cumprir os pressupostos basilares do processo de transformação digital, pretendemos deixar algumas considerações, após o olhar crítico desenvolvido a todo o processo.

Nestes termos, consideramos que poderão existir algumas falhas na comunicação digital no caso de COOOL, no que concerne ao tipo de conteúdo divulgado. Acreditamos que poderiam recorrer à divulgação de conteúdos de vídeo, mostrando as potencialidades dos produtos de forma mais rápida e intuitiva. O vídeo por si, tende a prender a atenção do espectador, ainda que os vídeos não possam ser muito longos, para não aborrecer. Consideramos ainda que a par da apresentação dos produtos comercializados, como já têm feito até agora, deveriam expô-los e apresentá-los em ambiente real, de forma a criar maior proximidade com os produtos COOOL.

No nosso entender e de acordo com tudo o que fomos referindo ao longo do presente relatório, toda a comunicação que incentiva à interação tem maior potencial de eficácia, promovendo resultados positivos no que concerne ao sentido de comunidade. Este convite à interação é frequentemente feito no Facebook, no entanto, consideramos que poderiam aplicar a mesma estratégia interativa no Instagram, procurando a criação de comunidades internacionais em torno da marca, que por si, e em meio offline já expandiu as fronteiras nacionais.

Por último e no sentido de dar maior credibilidade à marca, com conteúdos próprios, profissionais e relevantes, consideramos que deveriam aumentar o número de conteúdos para blog, publicando, pelo menos uma vez por semana, para que o público se familiarizasse com a marca e a quisesse acompanhar.

### **Limitações do estudo**

O facto de o mundo online e digital se modificar quase diariamente implica, no nosso entender, alguns constrangimentos no que respeita à recolha e interpretação dos dados secundários, quanto à sua viabilidade ou obsolescência. Assim sendo, procurámos encontrar as bases teóricas dos pressupostos que analisámos, embora estas possam remeter a fases mais antigas, acreditando que apesar do hiato temporal, se mantêm atuais por serem princípios basilares da prática.

Acreditamos também que poderíamos ter alcançado dados mais robustos se tivéssemos acesso direto à empresa, o que foi o caso do nosso estudo. No entanto, o tempo que dispusemos para a realização de todo o processo de investigação não nos permitiu que, com o detalhe e coerência necessários, estabelecêssemos este contacto profissional. Ainda assim, acreditamos ter recolhido dados empíricos suficientes que corroboram a teoria que estudamos.

### **Sugestões a futuras investigações**

De acordo com Bloomberg (2018), a digitalização entra efetivamente em ação quando, para além de se transformar a informação analógica (em papel) em informação digital, se transformam digitalmente os processos das organizações. A transformação digital diz, assim, respeito a toda a alteração e reestruturação dos domínios e dos aspetos que moldam a sociedade, quando são migrados para infraestruturas de comunicação digital.

Nós, enquanto investigadoras, debruçamo-nos sobre análise e compreensão do processo de digitalização respeitante exclusivamente à forma como as organizações o entendiam e viviam. Vivencia esta que diz respeito nomeadamente à forma como as empresas de hoje utilizam os canais de comunicação digital para a persecução dos objetivos da marca e do negócio, que habitualmente eram espelhados e atingidos em meio offline.

Consideramos assim, que após termos compreendido grande parte da dinâmica subjacente a este processo de transformação digital da comunicação, será pertinente compreender o modo como as organizações vivem esta digitalização em termos de alteração ou reestruturação de processos internos, processos estes que devem englobar o estudo do contexto comunicacional interno das empresas e a forma como este é percebido pelos seus clientes de modo a estudar e testar se os comportamentos que vigoram atualmente são os mais adequados, ou se por outra, devem ser melhorados os procedimentos da atual dinâmica da transformação em causa.

Posto isto, e concluindo o nosso trabalho de investigação, afirmamos acreditar que embora a realidade empresarial nacional ainda não tenha sido, na sua maioria, submetida a este processo de transformação digital, esta é uma tendência que se acentuará nos próximos anos. Acreditamos que assim seja, uma vez que viemos a perceber ao longo do nosso trabalho que as exigências sociais obrigam as organizações a uma presença online regular, garantindo o seu conhecimento por parte da sociedade e conseqüentemente a sua sobrevivência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altheide, D. L. (2018). Making sense of digital communication. *Symbolic Interaction*, 41(1), 120-123. DOI: 10.1002/symb.309
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370. DOI: 10.1177/1050651906287260
- Balonas, S. (2019). Que a força esteja contigo - Os desafios da publicidade na nova galáxia comunicacional. *Media Jornalismo*, 13, 18(34). DOI: 10.14195/2183-5462\_34\_2
- Bharadwaj, A., El Sawy, A. O., Pavlou, A. P., Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37 (2), 471-482. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/43825919>
- Blazquez, D., Domenech, J., & Debón, A. (2018). Do corporate websites' changes reflect firms' survival?. *Online Information Review*, 42(6), 956-970. DOI: 10.1108/OIR-11-2016-0321
- Bloomberg, J. (2018, abril). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*, 1-6.
- Bowen, S. A. (2013). Using classic social media cases to distill ethical guidelines for digital engagement. *Journal of Mass Media Ethics*, 28(2), 119-133. DOI: 10.1080/08900523.2013.793523
- Bricklin, D. (2006, 12 de outubro). The cornucopia of the commons: How to get volunteer labor [Post em blogue]. Retirado de <http://www.bricklin.com/cornucopia.htm>
- Card, S. K., Robertson, G. G., & York, W. (1996, abril). *The WebBook and the web forager: An information workspace for the World-Wide Web*. Apresentada na 14ª Conferência ACM CHI 96 - Fatores Humanos em Sistemas de Computação, Vancouver.
- Chaffee, S. H., & Metzger, M. J. (2001). The end of mass communication? *Mass Communication & Society*, 4(4), 365-379. DOI: 10.1207/S15327825MCS0404\_3
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161. DOI: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x
- Crain, M. (2014). Financial markets and online advertising: reevaluating the dotcom investment bubble. *Information, Communication & Society*, 17(3), 371-384. DOI: 10.1080/1369118x.2013.869615
- Cunha, F. A. S. D. (2019). *As transformações das agências de publicidade e os seus novos modelos*. Dissertação de Mestrado, IADE-U - Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, Lisboa. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10400.26/28312>
- de Reuver, M., Sørensen, C., Basole C. R. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. DOI: 10.1057/s41265-016-0033-3
- del Mar Gálvez-Rodríguez, M., Sáez-Martin, A., García-Tabuyo, M., & Caba-Pérez, C. (2018) Exploring dialogic strategies in social media for fostering citizens'interactions with latin

- american local governments. *Public Relations Review*, 44(2), 265-276. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.03.003
- Diga, M., & Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Public Relations Review*, 35(4) 440-442. DOI: 10.1016/j.pubrev.2009.07.003
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354. DOI: 10.1177/1523422302043007
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295. DOI: 10.1038/bdj.2008.192
- Gonçalves, G. (2014). Relações públicas políticas: Raízes, desafios e aplicações. *Comunicação e Sociedade*, 26, 90-98, DOI: 10.17231/comsoc.26(2014).2027
- Hallahan, K. (2004). Protecting an organization's digital public relations assets. *Public Relations Review*, 30(3), 255-268. DOI: 10.1016/j.pubrev.2004.04.001
- Hearn, G., Foth, M., & Gray, H. (2009). Applications and implementations of new media in corporate communications: An action research approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 49-61. DOI: 10.1108/13563280910931072
- Hendler, J. (2009). Web 3.0 emerging. *Computer*, 42(1), 111-113. DOI: 10.1109/MC.2009.30
- Howe, J. (2006, janeiro). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14(6), 1-4.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214. DOI: 10.1016/S0363-8111(99)80162-3
- Jacobs, G. (2004). Diagnosing the distance: Managing communication with dispersed technical workforces. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 118-127. DOI: 10.1108/13563280410534311
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kent, M. L., & Taylor M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. DOI: 10.1016/S0363-8111(99)80143-X
- Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139-152. DOI: 10.1016/j.emj.2009.04.007
- Lawton, G. (2007). Web 2.0 creates security challenges. *Computer*, 40(10), 13-16. DOI: 10.1109/MC.2007.367
- Lederer, A. L., Maupin, D. J., Sena, M. P., & Zhuang, Y. (2000). The technology acceptance model and the World Wide Web. *Decision Support Systems*, 29(3), 269-282. DOI: 10.1016/S0167-9236(00)00076-2

- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24(1), 55-65. DOI: 10.1016/S0363-8111(98)80020-9
- Li, L., & Lin, T. T. (2019). Smartphones at work: A qualitative exploration of psychological antecedents and impacts of work-related smartphone dependency. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-12. DOI: 10.1177/1609406918822240
- Lightner, N. J., Bose, I., & Salvendy, G. (1996). What is wrong with the World-Wide Web? A diagnosis of some problems and prescription of some remedies. *Ergonomics*, 39(8), 995-1004. DOI: 10.1080/00140139608964523
- Linke, A., & Zeffass, A. (2012) Future trends in social media use for strategic organisation communication: Results of a Delphi study. *Public Communication Review*, 2(2), 17-29. DOI: 10.5130/pcr.v2i2.2736
- Luke, A., Sefton-Green, J., Graham, P., Kellner, D., & Ladwig, J. (2017). Digital ethics, political economy and the curriculum: This changes everything. *Handbook of Writing, Literacies and Education in Digital Culture*. New York: Routledge, 251-262.
- Mao, H., Lui, S. Zhang, J., & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062-1074. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.001
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer-Revista de Educação*, 2(2). 49-65. Retirado de: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/3961>
- Meisenbach, R. J. (2006). Habermas's discourse ethics and principle of universalization as a moral framework for organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 39-62. DOI: 10.1177/0893318906288277
- Men, L. R., & Tsai, W. H. S. (2012). How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States. *Public Relations Review*, 38(5), 723-730. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.10.006
- Mishra, S. (2018). Unit 16: Email, mailing lists, discussion groups, RSS Feed. *IGNOU*.
- Moura, S. P. R. (2016). *Ativação digital da marca: O caso da Conservas a Oeste*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.22/10308>
- Newman, R., Chang, V., Walters, R. J., & Wills, G. B. (2016). Web 2.0 - The past and the future. *International Journal of Information Management*, 36(4), 591-598. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.010
- O'Brien, C. (2011). The emergence of the social media empowered consumer. *Irish Marketing Review*, 21(1/2), 32-40. Retirado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/e4a5/6febd1b374e049d12d438e619bb2cdfbd0fb.pdf>

- O'Reilly, T. (2005, 30 de setembro). What is web 2.0 - Design patterns and business models for the next generation of software [Post em blogue]. Retirado de <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>
- Paquette, M., Sommerfeldt, E. J., & Kent, M. L. (2015). Do the ends justify the means? Dialogue, development communication, and deontological ethics. *Public Relations Review*, 41(1), 30-39. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.10.008
- Pavlik, J. V. (2007). Mapping the consequences of technology on public relations. *Institute for Public Relations*, 1-20. Retirado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.129.6285&rep=rep1&type=pdf>
- Perakakis, E., & Ghinea, G. (2017). Smart enough for the Web? A responsive web design approach to enhancing the user web browsing experience on smart TVs. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, 47(6), 860-872. DOI: 10.1109/THMS.2017.2726821
- Piccinini, E., Gregory, R. W. & Kolbe, L. M. (2015). Changes in the producer-consumer relationship - towards digital transformation. *Wirtschaftsinformatik Proceedings/ Changes*, 3(4), 1634-1648.
- Pinto, A. R. T. T. (2018). *Proposta de guião para a construção do website de uma cooperativa: O caso da Cooperativa Agrícola de São João da Pesqueira*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.22/13284>
- Porter, L. V., Trammell, K. D. S., Chung, D., & Kim, E. (2007). Blog power: Examining the effects of practitioner blog use on power in public relations. *Public Relations Review*, 33(1), 92-95. DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.11.018
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. DOI: 10.1108/10748120110424816
- Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., & Bezawada, R. (2013). The effect of customers' social media participation on customer visit frequency and profitability: An empirical investigation. *Information Systems Research*, 24(1), 108-127. DOI: 10.1287/isre.1120.0460
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271. DOI: 10.1108/01409171211210154
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) [e-book]. Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/41119>
- Ruão, T. (2017). *Marcas e Identidades: Guia da Concepção e Gestão das Marcas Comerciais*. Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) [e-book]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55069>
- Russmann, U., & Svensson, J. (2016). Studying organizations on Instagram. *Information*, 7(4), 58, 1-12. DOI: 10.3390/info7040058
- Sarquis, A. B., & Ikeda, A. A. (2007). A Prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. *Revista de Negócios*, 12(4), 55-70. DOI: 10.7867/1980-4431.2007v12n4p55-70

- Schenk, E., & Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics Management*, 7(1), 93-107. DOI: 10.3917/jie.007.0093
- Shadbolt, N., Berners-Lee, T., & Hall, W. (2006). The semantic Web revisited. *IEEE Intelligent Systems*, 21(3), 96-101. DOI: 10.1109/MIS.2006.62
- Sisko Maarit Lipiäinen, H., Ensio Karjaluoto, H., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275-286. DOI: 10.1108/CCIJ-07-2012-0050
- Soares, S. G. (2017). *Plano de marketing digital para a empresa ideias aparatosas: O caso da COMportugal*. Dissertação de Mestrado, IPAM, Porto, Portugal. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19679>
- Sommerfeldt E. J., & Yang A. (2018). Notes on a dialogue: Twenty years of digital dialogic communication research in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 59-64, DOI: 10.1080/1062726X.2018.1498248
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. DOI: 10.1108/JSBED-05-2013-0073
- Tepper, M. (2003). The rise of social software. *NetWorker*, 7(3), 18-23. Retirado de: <http://projects.cbe.ab.ca/central/altudl/FILES/Rise%20of%20social%20software.pdf>
- Vander Wal, T. (2007, 2 de fevereiro). Folksonomy. [Post em blogue]. Retirado de: <http://vanderwal.net/folksonomy.html>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Wang, K. C. (2007, julho). *A Process view of SWOT Analysis*. Apresentada no 51º Encontro Anual da Sociedade Internacional de Ciências de Sistemas, Tóquio.
- Weller, M. (2006, dezembro). *VLE 2.0 and future directions in learning environments*. Apresentada na 1ª Conferência Internacional LAMS, Sydney.
- Wells, J. D., Valacich, J. S., & Hess, T. J. (2011). What signal are you sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions. *MIS Quarterly*, 35(2) 373-396. DOI: 10.2307/23044048
- Wiener, L., Ekholm, T., & Haller, P. (2017, abril). *Modular responsive web design: An experience report*. Apresentada na 1ª Conferência Internacional da Tecnologia de Programação para a Web do Futuro, Bruxelas.
- Zerfass, A., Fink, S., & Linke, A. (2011, março). *Social Media governance: Regulatory frameworks as drivers of success in online communications*. Em *pushing the envelope in public relations theory and research and advancing practice*. Apresentada na 14ª Conferência Internacional de Investigação em Relações Públicas, Florida.
- Zimmer, M. (2008). The externalities of search 2.0: The emerging privacy threats when the drive for the perfect search engine meets web 2.0. *First Monday*, 13(3). Retirado de: <https://firstmonday.org/article/view/2136/1944>

## ANEXOS

### **Anexo A - Guião Entrevista realizada ao Gestor de Clientes da Vitamina. Digital Marketing Agency e respetivas respostas**

Bom dia/Boa Tarde.

O meu nome é Sofia Silva. Sou aluna da Universidade do Minho e frequento o 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade. Objetivo desta entrevista é complementar o estudo sobre o processo de transformação digital das empresas, que nos propusemos analisar, presente no meu relatório de estágio, cujo tema é “O processo de transformação digital das empresas: Um estudo de caso.”.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obtermos o máximo de informação empírica e conseguirmos assim enriquecer o conhecimento gerado na nossa investigação.

#### **Questão 1: Há quanto tempo assume a responsabilidade na gestão de clientes da Vitamina? Quais são as suas principais funções?**

**Resposta:** Sou gestor de projetos na Vitamina há quase quatro anos. Foi um percurso longo que englobou o conhecimento e compreensão das diversas áreas e fases do marketing digital no que respeita ao planeamento de campanhas, gestão de *social media*, gestão de projetos e de clientes. As minhas funções sempre englobaram a criação e acompanhamento de todos os serviços que prestamos na Vitamina. Apesar da minha responsabilidade ser maioritariamente a gestão de projetos, tive de aprender quais são os trabalhos e funções desenvolvidas por todas as equipas, para conseguir transmitir aos clientes as opções disponíveis e as diretrizes mais adequadas aos seus negócios.

Neste momento assumo a função de *project manager* e *team leader*. Assim, sou encarregue de todo o processo de gestão do cliente, encontrando-me em contacto permanente com ele com o objetivo de lhe enviar todos os materiais para aprovação. Por este motivo, tenho de acompanhar todas as campanhas de todos projetos dos clientes.

É importante salientar que existem projetos mais longos e projetos mais curtos e esta duração diz respeito ao tipo de serviço que é solicitado pelo cliente: há clientes que apenas pedem um website, mas existem outros, que, para além desta plataforma, pretendem investir em campanhas online,

na comunicação nos *social media* e no email marketing. Assim, outra das minhas funções é analisar os resultados destes projetos dos clientes, de forma a compreender de melhor maneira as necessidades de mudança ou afinação do material que vamos propondo e preparando.

Enquanto *team leader*, sou responsável pelo planeamento semanal de cada elemento da Vitamina, no que diz respeito à gestão de tempos e distribuição de tarefas. Estas tarefas são primeiramente requisitadas pelos clientes e a minha responsabilidade passa por selecionar a equipa ou pessoa responsável pela persecução do trabalho, de acordo com o tempo estimado para a sua realização e o tempo de que dispomos. É importante compreender que a Vitamina é composta por uma equipa de design, uma equipa de programação, uma equipa de *copywriting* e uma equipa de vídeo. Deste modo, as pessoas que integram cada uma das equipas possuem tarefas específicas a executar e eu como *project manager*, reúno no final todos os elementos e faço chegar ao cliente o concluído, realizado em conjunto.

**Questão 2: Como responsável pela gestão de clientes da Vitamina, há já alguns anos, considera que a procura por soluções digitais tem vindo a aumentar, decrescer, manter-se ou considera que existiu algum período de pico na procura? Pode por favor explicar o porquê da sua resposta?**

**Resposta:** Diria que ao longo destes anos se verificou um aumento da procura que foi também acompanhado a própria evolução da Vitamina., no entanto confirmo que verifiquei um aumento global da procura pelas soluções digitais, não só em substituição de soluções offline, mas também no que diz respeito ao prolongamento das estratégias offline, que tendem a envolver a criação de novas plataformas e meios de comunicação. Tive a oportunidade de conhecer e acompanhar o aparecimento e crescimento de *startups* que procuravam, o que podemos entender, como a sua primeira fase de comunicação em meio exclusivamente digital.

Por estes motivos acredito que existem três tipos chave de processos na transformação digital:

- 1) A substituição da comunicação offline pela comunicação online;
- 2) A renovação dos canais digitais, uma vez que o paradigma digital engloba a atualização constante dos websites, das campanhas e também o acompanhamento dos *social media*. Aqui o processo baseia-se maioritariamente no afinamento da comunicação digital;
- 3) O surgimento de novas empresas que procuram a afirmação no mercado através de soluções exclusivamente digitais que muitas vezes são economicamente mais acessíveis e conduzem a uma propagação mais acelerada dos conteúdos. Este tipo de processo é

maioritariamente mais definido e “palpável”, sendo que se recorrem a métricas muito bem estabelecidas. Muitas destas empresas procuram a internacionalização, que através dos canais digitais se alcança de forma muito mais rápida.

**Questão 3: De entre os serviços prestados pela Vitamina, quais são os mais procurados pelos clientes?**

**Resposta:** O que acontece a maior parte das vezes, é a requisição por parte dos clientes do fornecimento de projetos integrados que podem envolver a construção do *branding*, construção de website e a criação/manutenção de uma imagem digital distinta. Ultimamente têm sido solicitadas em grande escala serviços de campanhas de email marketing e o acompanhamento dos *social media*. Contudo destaco claramente o desenvolvimento de websites, cuja solução digital é à medida de cada cliente, e também o serviço de *performance*, que podem ser campanhas digitais de angariação, retenção e prospeção de mercado.

**Questão 4: Considera que a criatividade é um requisito indispensável na seleção da agência, por parte dos clientes? Acredita que a criatividade advém de competências visuais, gráficas, textuais e multimédia dos colaboradores da agência ou poderá advir de outros fatores (como o tipo de cliente?).**

**Resposta:** Na minha opinião, a criatividade é uma temática de abordagem complexa, uma vez que acredito que cada um de nós a encara de forma distinta, contudo é sem dúvida um requisito indispensável na seleção de uma agência.

Todas as fases do processo de comunicação exigem criatividade, umas mais do que outras, e neste sentido destaco o serviço de *performance* cuja retenção de métricas exige impreterivelmente criatividade, por exemplo, no modo como recorremos aos testes AB onde testamos audiências. Assim, a criatividade não diz respeito apenas ao design, mas pode estar envolvida com os diversos modos de compreender quais os canais ou *medias* que possuem mais impacto em determinado projeto.

A criatividade que podemos empregar em cada material de comunicação diz também muito respeito ao tipo de cliente, pois há clientes que nos permitem maior nível de criatividade e outros cuja imagem é mais sólida e institucional exigindo uma criatividade diferente com mais “entraves”.

No entanto e volto a reforçar, a criatividade depende muito da perspetiva pessoal e dentro das agências, vai depender muito dos colaboradores que as constituem.

Ainda assim, a criatividade que nos permitem está assente na aprovação ou reprovação dos materiais comunicacionais, por parte do cliente. Afirmando até que acontece muito o caso de determinada peça de comunicação ser rejeitada pelo cliente, fazendo surgir uma peça muito mais interessante. Deste modo acredito que a criatividade em agência, é um processo de construção.

**Questão 5: Existe alguma exigência ética por parte dos clientes ou alguma preocupação com o tipo de conteúdo solicitado, que considere um padrão?**

**Resposta:** No meu entender, a ética assume um papel preponderante no ambiente digital, sobretudo hoje, onde a exposição das marcas e das empresas é muito mais alargada.

Assim, a ética tem de estar presente em todas as fases do processo de criação dos materiais de comunicação, no entanto, não considero que exista um pedido padrão em termos éticos por parte das empresas. Notou-se efetivamente, ao longo do último ano, uma preocupação acrescida na que respeita à proteção de dados (RGPD), o que se reflete na consciência de possuir uma clara política de privacidade e de *cookies*. Existe agora também uma preocupação efetiva na clarificação do método ético como os dados são recolhidos e também a forma como a base destes dados é mantida e protegida. Estas preocupações dizem respeito tanto à forma como a agência responsável pela comunicação integra a dinâmica comunicacional, como aos aspetos relacionados com o cliente final.

Diria assim que a ética comunicacional está maioritariamente relacionada com a questão dos dados, no entanto o modo como as peças são preparadas e apresentadas carecem de igual cuidados, no que diz respeito, por exemplo, às formas de comunicação, ao detalhe da informação, ao respeito pelos direitos humanos e até ao respeito pela constituição de cada país (uma vez que trabalhamos com mercados internacionais, com exigências específicas e comportamentos éticos distintos). Deste modo, acredito que o que referi são requisitos base da nossa atuação, mas não considero que exista um padrão ético por parte dos clientes, uma vez que cada cliente possui a sua génese comunicacional, que envolverá determinada conduta.

**Questão 6: Possuir um departamento de comunicação dentro da empresa ou recorrer a serviços de agências: qual considera ser a realidade nacional atual e porquê?**

**Resposta:** De facto a realidade em Portugal é ainda muito distribuída, não existindo uma perceção clara da necessidade comunicacional, no sentido em que ainda hoje, muitas empresas não possuem ninguém responsável por trabalhar a comunicação.

No que diz respeito às empresas que procuram comunicar de uma forma mais ou menos profissional excluímos pequenos negócios locais com páginas no Facebook onde são feitas publicações esporádicas – não podendo ser consideradas empresas com comunicação profissional, pois não é estratégica ou pensada e não possui na realidade qualquer intuito profissional. Assim, considero que a realidade atual se encontra numa estimativa de 50/50 no que concerne a empresas com comunicação profissional. Acredito ainda que dentro destas, são mais as que possuem um departamento de comunicação interno do que aquelas que recorrem a serviços de agência.

Na minha opinião, esta realidade está relacionada com custos e com a dimensão empresarial (sendo que é mais vulgar que empresas mais pequenas possuam departamentos internos). Importa-me, porém, evidenciar que quando me refiro a departamentos, são na sua maioria constituídos por uma única pessoa da empresa, por exemplo do departamento de recursos humanos, que possui algumas capacidades críticas e analíticas relativas à comunicação digital. Por outro lado, as grandes empresas recorrem frequentemente a agências, nomeadamente a agências distintas para a obtenção de diferentes serviços especializados.

**Questão 7: Pode sucintamente explicar quais são os principais passos na construção de uma estratégia online?**

**Resposta:** Obviamente que a estratégia online tem de ser construída à medida de cada cliente, contudo de uma forma geral os passos passam sobretudo pelo:

- 1) Briefing;
- 2) Discussão de ideias, analisando qual é a realidade atual da empresa e qual o rumo a seguir;
- 3) Definição da estratégia online, que englobará:
  - a. Segundo briefing (com vista à criação de peças comunicacionais e do plano em si);

- b. Desenvolvimento do plano de comunicação (normalmente com a duração de um ano, mas pode ser maior, se algum dos objetivos de comunicação for macro);
  - c. Estruturação de todas as peças comunicacionais a concretizar e respetivo desenvolvimento e criação;
- 4) Implementação;
  - 5) Desenvolvimento;
  - 6) Análise e medição de resultados;
  - 7) Eventuais alterações estratégicas ou confirmação de que o rumo traçado foi o melhor.

**Questão 8: Através da sua experiência em gestão, acredita ser fácil gerir as competências pessoais e profissionais dos colaboradores de forma alinhada com as necessidades específicas dos clientes?**

**Resposta:** É imprescindível que para uma boa prestação de serviços estejamos todos alinhados. Neste sentido, faz também parte da responsabilidade do gestor de projetos e equipa, alinhar todos os elementos da equipa com as ideias e necessidades de cada cliente. É um processo longo que exige tempo, organização e métodos específicos que vão depender em grande escala da cultura da empresa.

Reforço que, apesar da facilidade ou dificuldade deste processo, é preponderante que este alinhamento exista. Pode no entanto ser um processo moroso e é normal que à chegada de um novo cliente exista uma certa dificuldade de alinhamento, pois todos se encontram em fase de conhecimento e adaptação aos novos pressupostos, no entanto e ao longo do tempo, todas as equipas integrantes da agência começam a compreender as necessidades do novo cliente tornando mais fácil e rápido o alinhamento estratégico indispensável à realização do nosso trabalho.

**Questão 9: Uma vez que o *core* da Vitamina é o digital, e que é conhecedor dos pressupostos que o digital implica, considera que todo o tipo de marca pode digitalizar-se? (entenda isto como estar presente nos canais digitais).**

**Resposta:** Eu acredito efetivamente que todas as empresas podem sofrer esta transformação digital, no entanto as realidades de certos mercados exigem esta transformação de forma muito mais iminente e clara do que outros.

No caso de negócios locais e se o objetivo não for a real expansão, a digitalização pode encarar-se como menos importante, no entanto, é muito provável que hoje 'um café do rés-do-chão comunique com um cliente do quinto andar através do Facebook e do Instagram' e este pode ser visto como um elemento digitalizador e preponderante na sobrevivência de muitos negócios locais. Acredito assim, que o que difere neste processo de digitalização, não é o tipo do negócio em si, mas sim a necessidade que é percebida.

Sabemos que hoje existem empresas para as quais o digital é representante de mais de 50% do volume de negócios e outras que existem apenas em meio digital, por exemplo, como é o caso das lojas online. Nestes casos, todos os processos foram digitalizados, desde a comunicação até à faturação e mesmo envio da mercadoria.

Em conclusão, acredito que todas as empresas podem e devem passar por este processo de transformação digital: umas como complemento ao trabalho offline já desenvolvido e outras como um substituto capaz de impulsionar o negócio.

**Questão 10: Considera que a introdução dos canais digitais nas formas de comunicação das empresas exigiu mudanças culturais internas, na forma como encaram a relação com os clientes, nos tempos de resposta aos desafios, na tipologia das mensagens, etc? Ou foi só uma mudança técnica?**

**Resposta:** A introdução dos canais digitais mudou radicalmente a estrutura de muitas empresas, mudando efetivamente o seu paradigma de comunicação. Esta mudança diz respeito não só ao nível de investimento dedicado a cada área (respeitante ao investimento online e offline), mas também à forma como trabalham internamente os processos, e obviamente ao modo como interagem com os clientes.

A digitalização passa maioritariamente pela forma como as empresas comunicam com os clientes e como passaram a possibilitar o processo inverso, através do acesso às informações empresariais de forma mais rápida e eficaz, permitindo também uma resposta mais acertada. Assim o diálogo tornou-se prático e informal, aproximando os clientes e as empresas. No entanto, esta mudança acarretou também desafios empresariais no que respeita à aceleração do tempo de resposta, levando à contratação de mais recursos humanos para a concretização dessa rapidez.

O digital obriga também a que se tenha mais cuidado com a forma como são comunicadas cada uma das peças que integra a estratégia de comunicação empresarial, pois no online tudo é suscetível de tornar viral, através por exemplo da partilha.

Em termos técnicos, a mudança envolve a transição do que habitualmente fazíamos no offline para o online, pelo que a mudança técnica neste sentido é apenas, no meu entender, um aspeto com pouca influência.

Obviamente que a transformação digital acarretou muitas mudanças, nomeadamente no que diz respeito à forma como se compreendem os dados. Muitas organizações foram assoladas com a percepção de que o caminho comunicacional que trilharam durante anos, estava errado, pelo que esta alteração acarretou mudanças a todos os níveis organizacionais.

Acredito que este processo de transformação digital está longe de estar concluído (apesar de se encontrar um pico de procura) pois existem ainda muitas empresas que laboram apenas em meio offline.

**Questão 11: Por fim, qual julga ser o papel das agências de comunicação no processo de transformação digital das empresas?**

**Resposta:** As agências de comunicação possuem um papel fundamental neste processo de transformação digital, porque faz parte do papel das agências auxiliar as empresas a trilhar o caminho que levará ao alcance dos objetivos de comunicação e marketing que se propõe atingir (seja a curto ou longo prazo, de acordo com as necessidades).

Porém, a realidade é que há ainda muitas empresas que iniciam o processo de comunicação exclusivamente pelos meios offline, ou por sua vez, recorrem à sua digitalização de forma independente. Ainda assim acredito que as agências de comunicação possuem um papel fundamental na percepção e acompanhamento das evoluções dos paradigmas atuais e da própria comunicação.

O papel das agências de comunicação, é sobretudo, mostrar às organizações o que é realmente a comunicação digital e quais são os passos do processo dessa transformação. Existem hoje muitas empresas que pretendem transformar-se digitalmente, mas não sabem qual o processo envolvido nem quais os passos a serem seguidos. Assim a agência torna-se responsável pelo acompanhamento e facilitação da transformação, auxiliando sobretudo a acelerar este processo, por meio dos recursos que tem à sua disposição de forma mais integrada, quando comparada por exemplo, a um departamento de comunicação interna composto por uma pessoa envolvida sozinha num processo de descoberta.

Agradecida pelo tempo disponibilizado.

**Anexo B - Guião Entrevista realizada à Gestora de Conteúdos de C000L da  
Vitamina. Digital Marketing Agency e respetivas respostas**

Bom dia/Boa Tarde.

O meu nome é Sofia Silva. Sou aluna da Universidade do Minho e frequento o 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Relações Públicas e Publicidade. Objetivo desta entrevista é complementar o estudo sobre o processo de transformação digital das empresas, que nos propusemos analisar, presente no meu relatório de estágio, cujo tema é “O processo de transformação digital das empresas: Um estudo de caso.”.

Toda a informação disponibilizada neste sentido será utilizada para fins estritamente académicos, de forma a obtermos o máximo de informação empírica e conseguirmos assim enriquecer o conhecimento gerado na nossa investigação.

**Questão 1: Há quanto tempo assume a responsabilidade na estão de conteúdos da Vitamina? Quais são as suas principais funções?**

**Resposta:** Trabalho na Vitamina. há cerca de 3 anos e as minhas principais funções são a gestão de comunidades online (*social media*), a criação e gestão de conteúdos publicados nestas plataformas e noutras como blogs e websites, a gestão do backoffice dos websites e (pontualmente) contacto direto com alguns clientes.

**Questão 2: Como responsável pela gestão de conteúdos da Vitamina há alguns anos, quais considera serem as principais competências ou capacidades necessárias para a realização de um bom trabalho?**

**Resposta:** Durante a minha experiência profissional nesta agência compreendi que é essencialmente a paixão e dedicação pelo nosso trabalho que nos faz gerar bons e eficientes resultados. É preciso gostar do que fazemos para conseguirmos alcançar os objetivos e as expectativas que colocam em nós e nosso trabalho. A par desta paixão é necessário que tenhamos interesse e vontade constante de aprender e aperfeiçoar os nossos métodos de trabalho (sobretudo no digital, onde a realidade de hoje já é antiquada amanhã). Nesta área de trabalho é também imprescindível termos e cultivarmos, cada dia, a capacidade de adaptação que deve ser rápida, eficaz e eficiente, uma vez que os clientes são todos muito distintos e há prazos apertados para cumprir. Obviamente, é necessário ter vocação para desempenhar as diversas funções

respeitantes ao departamento a que pertencemos. No meu caso, a capacidade de escrita é extremamente importante, e é necessário que exista vocação para tal.

**Questão 3: Há quanto tempo é responsável pelos conteúdos de COOOL? Considera que o tipo de produto comercializado beneficia ou prejudica a estratégia de comunicação online?**

**Resposta:** Sou responsável pela gestão de conteúdos online de COOOL, há cerca de um ano. Foi e está a ser um desafio incrível porque nunca tinha tido a oportunidade de comunicar uma marca tão versátil. Optámos pela comunicação de bancas e restantes acessórios, nos diversos *social media*, pois acreditamos que esta estratégia veio contribuir para uma melhor definição da linha de comunicação. O produto comercializado é vulgar e distinto ao mesmo tempo e estas características tornam a marca e a comunicação realmente versáteis. Por isso acredito que o produto é em si uma vantagem e um desafio para a estratégia de comunicação.

De igual modo, o facto o produto já ser amplamente comercializado vem contribuir para a estratégia que implementamos - o público alvo da nossa comunicação online, na sua grande maioria, já conhece a marca e já a tem em casa... por isso olha para ela diariamente! A minha tarefa como criadora dos conteúdos online, resume-se a manter a sua presença viva, sendo que cada vez mais pessoas procuram referências online e esperam que as mesmas mantenham uma boa comunicação. Através da minha experiência laboral, posso afirmar que a imagem e o conteúdo vendem por si só.

**Questão 4: Em que fatores se basearam para a seleção dos canais digitais onde COOOL deveria estar presente? Algum deles diz respeito à análise do comportamento do público alvo?**

**Resposta:** A escolha recaiu sobretudo na análise do comportamento do público alvo (ou melhor, no target da estratégia de comunicação que procuramos implementar) e como expectável, procuramos avidamente atingir os objetivos da marca.

De forma a atingirmos o principal target, ou seja, indivíduos de uma faixa etária mais velha, era imprescindível que COOOL estivesse presente no Facebook. No entanto, a equipa que nos contactou para a dinamização dos *social media* da marca, pretendia dar um novo ar à marca e deste modo, surgiu a criação de uma conta de Instagram, onde chegamos a um público muito mais juvenil! De forma a alcançarmos com mais eficácia este segmento de mercado, e seguindo

as tendências atuais desta plataforma social, foi estabelecido contacto com uma influenciadora (selecionada com base em parâmetros relacionados com os conteúdos *lifestyle* e de alimentação) que nos ajudou na divulgação da mensagem da marca, de uma forma ainda mais dinâmica, alcançando um número bastante superior de audiências.

**Questão 5: O planeamento dos conteúdos é ajustado ao canal digital onde COOOL está? Quais as principais diferenças na reação do público perante os conteúdos apresentados nos diferentes canais?**

**Resposta:** Sim claro, e procuramos sobretudo aproveitar as oportunidades e dinâmicas características de cada um dos *social media* onde COOOL se encontra presente. No Facebook, por exemplo, devido às especificidades do público alvo (mais velho e atento), procuramos oferecer conteúdos que geram mais interação e é de salientar que esta interação se tem vindo efetivamente a concretizar uma vez que os seguidores cada vez mais comentam e reagem, respondendo às questões que colocamos. Já no Instagram, esta interação é quase inexistente e acabamos por alcançar as audiências, ou de certa forma, adquirir mais seguidores quando estes acompanham o trabalho dos influenciadores digitais.

**Questão 6: Como gestora dos canais digitais onde COOOL se encontra (seja website, blog, social media, newsletters e outros), acredita que a interação online com os públicos e a consequente construção de relacionamentos é uma realidade? Ou os públicos não se mostram realmente disponíveis para interagir com a marca?**

**Resposta:** É uma realidade e sucede com cada vez mais frequência. Considero que isto acontece porque têm sido criadas cada vez mais comunidades de interesses online onde as pessoas vão interagir não só com a página/marca, mas também, e sobretudo entre si trocando opiniões. No caso de COOOL, quando as publicações incentivam à participação são inúmeras as interações e identificações a amigos ou conhecidos! Estas interações são feitas na página de COOOL em poucos minutos, o que revela a grande predisposição dos públicos em entrar em contacto direto e efetivo com a marca. Acredito que esta realidade venha a aumentar cada vez mais com todas as possibilidades que a internet nos oferece.

**Questão 7: Enquanto responsável pelos conteúdos digitais de COOOL, alguma vez sucedeu que algum dos conteúdos gerados pelos públicos fosse tão bom, que pôde ser utilizado como conteúdo divulgado pela marca?**

**Resposta:** Sim, já aconteceu e sempre que estes tipos de situações se apresentam, procuramos utilizá-las ao máximo! No entanto, há sempre o cuidado de pedir o consentimento da pessoa responsável pelo conteúdo, para utilização e divulgação dos mesmo, explicando qual o intuito da partilha e quais serão os canais a serem utilizados.

**Questão 8: Acredita que as operações mediadas pela internet, em contacto direto com os públicos (como fornecimento de respostas a comentários ou esclarecimentos sobre os serviços), melhora a perceção destes perante a marca, no que respeita ao seu sentido ético?**

**Resposta:** Sim, sem dúvida. Esta interação direta com os clientes possibilita uma maior envolvimento e criação de relacionamentos, é até uma realidade que as pessoas que interagem com as publicações de COOOL, tendem a ser as mesmas e interagem cada vez mais, consoante o tempo vai passando. Essas operações podem ser éticas no sentido em que resultam como um aumento de confiança por parte dos públicos em relação às marcas. Com isto, as marcas demonstram interesse em participar em diálogos com os seus seguidores apresentando-se como marcas reais.

**Questão 9: Já sentiu alguma vez que a falta de controlo da comunicação online, pudesse estar a comprometer desempenho digital de COOOL?**

**Resposta:** Não, de todo. Considero até que a comunicação em que temos investido e os conteúdos que temos apresentado, têm aumentado as vendas e consideração da marca por parte dos seguidores. Através de algumas análises que efetuamos ao longo da estratégia digital de COOOL (nomeadamente no estudo dos resultados), compreendemos que na hora da compra, o desempenho online é um influenciador importante na escolha, o que se revela muito positivo para o investimento na comunicação online.

**Questão 10: Uma vez que o *core* da Vitamina é o digital, e que é conhecedora dos pressupostos que o digital implica, considera que todo o tipo de marca pode digitalizar-se? (entenda isto como estar presente nos canais digitais).**

**Resposta:** Acredito que tudo irá depender das marcas e do tipo de produto ou serviço que vendem, mas sim, penso que todas podem ter e usufruir de uma presença online assídua. Só o facto de possuir esta experiência online, de acordo com aquilo que tenho vivido diariamente em contexto profissional, virá a aumentar a sua credibilidade perante o consumidor final. Uma boa imagem online e uma consequente boa comunicação só trazem vantagens, quer em termos de reputação e também ao nível das vendas, como já expliquei na questão anterior.

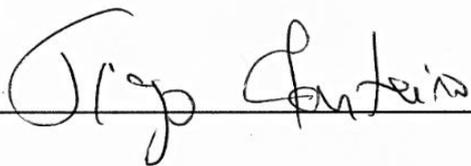
Quanto ao facto de deverem estar presentes em todos os canais online? Provavelmente não, mas é uma questão simples de resolver! Esta resolução passa por primeiramente por conhecer o target, entender os seus gostos e encontrar o canal digital que este consome. Depois desta definição estratégica da comunicação, o passo seguinte é começar a comunicar a marca por essa via.

Agradecida pelo tempo disponibilizado.

**Anexo C - Declaração de autorização de utilização dos dados da agência – Vitamina.  
Digital Marketing Agency**

A Vitamina. Digital Marketing Agency, sita na Rua André Soares em Braga, autoriza a mestranda Ana Sofia Macedo da Silva a utilizar o logótipo e a informação da agência para fins exclusivamente académicos. Autorizando nomeadamente que estes sejam objeto de tratamento para que a aluna obtenha o grau de mestre por meio da entrega e apresentação deste relatório de estágio.

Braga, 2019 Outubro, 11

  
\_\_\_\_\_