



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Maria João Ferreira Duarte

A adaptação das agências de comunicação ao contexto de pandemia  
de Covid-19 em Portugal

dezembro de 2021



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Maria João Ferreira Duarte

**A adaptação das agências de comunicação ao contexto de pandemia  
de Covid-19 em Portugal**

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

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Sara Teixeira Rego Oliveira Balonas**

dezembro de 2021

## 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**

À minha orientadora, professora Sara Balonas, dedico o meu sincero obrigado pelo aconselhamento, pela motivação, pela boa disposição, pelas oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, pela disponibilidade e rapidez de resposta com que sempre me brindou - do início ao fim.

À minha família – mãe, irmãos, avós -, por apoiaram sempre as minhas decisões, por acreditaram em mim e me motivaram a fazer mais e melhor.

Ao meu namorado e melhor amigo, Duarte, pelo apoio constante, pelo orgulho incondicional ao longo destes anos todos, por estares sempre lá.

À Isabel Geriante e à Filipa Ribeiro, as grandes amigas que o mestrado me trouxe, obrigada pela vossa amizade e pelos momentos felizes que vou sempre trazer comigo.

A todos os docentes com os quais tive a oportunidade de interagir durante estes dois anos, pela passagem de conhecimentos teóricos e práticos, pelas referências de literatura e outros dados que foram incrivelmente importantes para o desenvolvimento deste relatório de estágio.

Aos meus orientadores de estágio, Raquel Belard e João Barreto, e às equipas da Bazooka e da B+ Comunicação, por me terem dado a oportunidade de crescer e aprender mais sobre a área das Ciências da Comunicação e do Marketing Digital. Sem a vossa orientação, conhecimento no terreno e aconselhamento, estas experiências não teriam sido tão enriquecedoras.

## 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.

É de salientar que para a realização das entrevistas, todos os entrevistados deram consentimento informado, assim como aceitaram ser identificados (não pediram anonimato ou confidencialidade).

## Resumo

As organizações precisam da comunicação para sobreviverem (Holtzhausen & Zerfass, 2015), pelo que a comunicação organizacional ou corporativa podem garantir a prossecução dos objetivos estratégicos ou de performance da empresa (Ruão et. al, 2014), podendo ser um impulso ao crescimento da reputação. O público interno assume-se como fundamental no alcance dos objetivos da organização (Olins, 2003) e os departamentos de colaboradores devem ser integrados nas suas mensagens, missão, valores e cultura (Torp, 2009). Perante cenários de incerteza como uma pandemia, as organizações, como é o caso das agências de comunicação, devem reinventar os seus sistemas de trabalho, para uma manutenção das relações entre stakeholders (Teixeira, 2020), garantindo e preservando relacionamentos de confiança e credibilidade entre clientes e agência perduráveis. Neste contexto, o público interno assume-se novamente como um fator chave no apoio à organização para levar a cabo operações e processos criativos em situações mais difíceis (Baião, 2020), e a sua motivação e criatividade devem ser estimuladas constantemente, mesmo em regime de trabalho remoto (Almeida, 2020). O presente relatório aborda a adaptação das agências de comunicação em contexto de pandemia de Covid-19 e recupera algumas experiências vividas durante dois estágios curriculares, com a duração de seis meses, em duas agências de comunicação em Portugal. São discutidas as mudanças nas metodologias de trabalho para *home office*, alterações nas práticas de comunicação interna e comunicação externa, transformações na coesão organizacional, alterações nas estratégias de comunicação das marcas e organizações, quebra de receitas no setor, necessidade de utilização da comunicação de crise para solucionar eventuais conflitos despoletados pela situação pandémica e perspetivas de futuro do teletrabalho neste setor. As conclusões aqui apuradas revelam que a coesão organizacional das agências de comunicação parece não ter sido afetada nas agências escrutinadas. Em contrapartida, verifica-se que a atividade comercial das agências saiu prejudicada, com uma quebra de receitas e de clientes (nas duas agências aqui exploradas), para além de ter havido uma redefinição das estratégias de comunicação de clientes. Por outro lado, os conteúdos das peças de comunicação criadas pelas agências de comunicação para os canais das marcas mudaram, com alguma influência de materiais de comunicação ligados à pandemia de Covid-19. Noutra perspetiva, a comunicação de crise foi utilizada em casos pontuais, tanto nos canais de comunicação de alguns clientes como internamente pela incerteza, desconfiança e tensão provocadas pela Covid-19, mas não exclusivamente. Finalmente, a adaptação das metodologias de trabalho presencial para teletrabalho pode ter criado uma possibilidade de aplicação de um regime flexível de trabalho neste tipo de empresas, apesar da sua dificuldade de implementação.

**Palavras-chave:** agências de comunicação, comunicação organizacional, covid-19, crise, teletrabalho.

## **Abstract**

Organizations need communication to survive (Holtzhausen & Zerfass, 2015), so corporate communication should be carried out to ensure the company's pursuit of strategic or performance goals (Ruão et. al, 2014), and may serve as a boost to the growth of its reputation. The internal public is assumed as fundamental in achieving the organization's goals (Olins, 2003), so departments of employees belonging to a company should be integrated into its messages, mission, values, and culture (Torp, 2009). Likewise, facing scenarios of uncertainty and instability such as a pandemic, organizations, as is the case of communication agencies, must reinvent their working methodologies, in order to carry out a maintenance of relationships between stakeholders (Teixeira, 2020), ensuring and preserving relationships of trust and credibility between customers and agency. In this context, the internal public is again assumed as a key factor in supporting the organization to carry out operations and creative processes in more difficult situations (Baião, 2020), and their motivation and creativity should be constantly stimulated, even in a home office scenario (Almeida, 2020). This report addresses the adaptation of communication agencies in the context of the Covid-19 pandemic and recovers some experiences lived during two six-month curricular internships in two communication agencies in Portugal. Here are presented changes in work methodologies for home office, changes in internal communication and external communication practices, transformations in organizational cohesion, changes in communication strategies of brands and organizations, loss of revenue for the communication agencies in question, the need to use crisis communication to solve possible conflicts triggered by the pandemic situation and future perspectives of remote work in this sector. The internship report, as well as the conclusions drawn here, reveal that the organizational cohesion of communication agencies does not seem to have been affected in the agencies scrutinized here. On the other hand, it was found that the commercial activity of the agencies was harmed, with a drop in revenue and in the number of clients (at least in the two agencies studied here), in addition to a redefinition of the communication strategies proposed for the clients of these agencies. On the other hand, contents of the communication pieces disseminated by communication agencies for the brands' channels also changed, and there was some influence of communication materials linked to the Covid-19 pandemic. Crisis communication was used in some specific cases both in some clients' communication channels and internally, due to the uncertainty, mistrust and tension provided by Covid-19 related issues, but not exclusively. Finally, the adaptation of face-to-face work methodologies to remote work may have created a possibility of applying a flexible work regime in this type of companies, despite its difficulty of implementation.

**Keywords:** communication agencies, covid-19, crisis, organizational communication, remote work.

## Índice

Notas Introdutórias.....	1
Experiências de Estágio.....	4
1. Bazooka: É outra história.....	4
2. B+ Comunicação.....	5
3. Processos de Trabalho da Bazooka e B+ Comunicação.....	7
4. Experiência de Estágio na Bazooka.....	8
4.1. O caso particular do Parque Aquático de Amarante.....	10
5. Experiência de Estágio na b+ Comunicação.....	37
5.1. As plataformas digitais da b+ comunicação.....	37
5.2. Outras experiências de estágio na B+ comunicação.....	48
Questões motivadas pelas experiências vividas.....	55
Enquadramento Teórico.....	61
1. Comunicação Organizacional ou Corporativa.....	61
2. A Comunicação Estratégica e o Público Interno.....	63
3. As redes sociais como comunidades de influência.....	65
3.1. A ascensão de um modelo centrado no consumidor.....	68
3.2. A Gestão de Comunidades e a Comunicação de Crise.....	69
4. As estratégias de social media.....	72
4.1. O marketing de conteúdo.....	73
4.2. Os influenciadores Digitais.....	76
5. A importante relação entre Agências de Comunicação e Marcas.....	79
5.1. As novas metodologias de trabalho como consequência da pandemia.....	81
5.2. Efeitos do Teletrabalho e Perspetivas.....	83
Exploração da Problemática.....	86
Discussão de Resultados.....	94
Considerações Finais.....	103

Referências .....	107
Anexos .....	110
Anexo 1 - Entrevista a Raquel Belard.....	110
Anexo 2 - Entrevista a João Barreto.....	114

## Índice de Figuras

Figura 1: Cartaz outdoor criado pela Bazooka para o Parque Aquático de Amarante. Fonte: Instagram oficial da agência.....	10
Figura 2: Sinalética criada pela Bazooka nas instalações do Parque Aquático de Amarante. Fonte: Servidor interno da agência .....	11
Figura 3: Perfis de utilizador encontrados em mensagens e comentários na Página de Facebook do Parque Aquático de Amarante.....	17
Figura 4: Respostas dadas a avaliações positivas e negativas na página de Facebook do Parque Aquático de Amarante .....	19
Figura 5: Printscreen de fotografia publicada no Instagram do Parque Aquático de Amarante acerca da visita do influenciador .....	22
Figura 6: Publicação no Instagram no Parque Aquático de Amarante com influenciadora digital.....	22
Figura 7: Mensagens recebidas no Facebook do Parque Aquático de Amarante por parte de microinfluenciadoras .....	23
Figura 8: Relatórios de métricas das publicações do Parque Aquático de Amarante no Facebook, de 12/08/2020 a 19/08/2020.....	23
Figura 9: Passatempo levado a cabo pelo Parque Aquático de Amarante no Instagram.....	24
Figura 10: Publicações do Hipercentro tendo em conta os conteúdos propostos. Fonte: Facebook do Hipercentro .....	25
Figura 11: Publicações no Facebook do Hipercentro, tendo em conta conteúdos propostos sobre datas comemorativas. Fonte: Facebook do Hipercentro .....	26
Figura 12: Publicações no Facebook do Sol Restaurantes, tendo em conta proposta de conteúdos durante o estágio. Fonte: Facebook Sol Restaurantes.....	27
Figura 13: Conteúdo publicado no Facebook do Sol Restaurantes, tendo em conta proposta de conteúdos durante o estágio. Fonte: Sol Restaurantes.....	27
Figura 14: Passatempo publicado pelo Sol Restaurantes. Fonte: Facebook Sol Restaurantes .....	28

Figura 15: Passatempo da Desonno que despoletou uma pequena crise online. Fonte: Facebook Desonno .....	29
Figura 16: Peças de comunicação criadas para o Mercado Bom Sucesso alusivas às Happy Hours. Fonte: Instagram Mercado Bom Sucesso e Website Mercado Bom Sucesso .....	30
Figura 17: Printscreens da ação com influenciadores digitais realizada para promoção do Mercado Bom Sucesso. Fonte: Instagram Mercado Bom Sucesso e Facebook Mercado Bom Sucesso .....	31
Figura 18: Relatórios de análise dos resultados do Facebook do Mercado Bom Sucesso, transferidos via Swonkie. ....	32
Figura 19: Conteúdo produzido durante o estágio curricular na Bazooka para a marca Kiwi Berry.....	33
Figura 20: Printscreen do website oficial da Aruba Pet Nutrition .....	33
Figura 21: Scripts de vídeo criados para o concurso da Dreambooks. Fonte: Servidor oficial da Bazooka .....	34
Figura 22: Printscreens de slides da apresentação enviada ao cliente Silva Carvalho Catering. Fonte: Servidor oficial da Bazooka .....	35
Figura 23: Exemplos de posts criados para as redes sociais da B+ Comunicação, tendo em conta as rubricas escolhidas.....	40
Figura 24: Exemplo de conteúdo criado para o LinkedIn da B+ Comunicação, que gerou algum debate por parte dos seguidores .....	41
Figura 25: Exemplo de planeamento semanal para as redes sociais da B+ Comunicação .....	44
Figura 26: Alguns dos exemplos encontrados no benchmarking realizado para websites de agências de comunicação. Fonte: Website Bazooka e Website This is Pacifica .....	46
Figura 27: Estudo de keywords para potenciar o SEO e SEM no futuro website da B+ Comunicação. Fonte: Documento cedido pelo orientador de estágio João Barreto .....	47
Figura 28: Copys criados para a newsletter comercial da b+. À esquerda está a minha proposta, à direita, a newsletter final .....	48
Figura 29: Exemplos de posts criados para o restaurante Shibui Sushi .....	50
Figura 30: Exemplos de posts criados para o Pura Gourmet Salads.....	50
Figura 31: Exemplos de e-news enviadas pela Belenik à sua base de dados. Fonte: Servidor da B+ Comunicação .....	51
Figura 32: Posts criados para a Farmácia das Neves nas redes sociais .....	51
Figura 33: Copys realizados para o tema "Conto de Natal" da SCMP nas publicações do Facebook... ..	52

## Notas Introdutórias

Qualquer organização precisa da comunicação para sobreviver, pois só existe a partir dela (Holtzhausen & Zerfass, 2015). Desta forma, a comunicação organizacional é levada a cabo para que a empresa consiga cumprir a sua missão e atingir os seus objetivos estratégicos ou de desempenho, atuando de mãos dadas com a área das Relações-Públicas para a criação, planeamento e difusão de mensagens persuasivas (Ruão, Salgado, Freitas & Ribeiro, 2014).

Se a comunicação estratégica visa pôr em prática ações de comunicação para atingir metas e objetivos específicos (Balonas, 2014), então terá sempre associados valores de influência e persuasão (Holtzhausen & Zerfass, 2015). No entanto, as organizações são como células sociais (Spinola, 2014), sendo aconselhada uma integração de todas as mensagens de comunicação sobre a organização entre os diversos departamentos, assim como uma integração do público interno nos seus valores, missão e cultura organizacional (Torp, 2009). Isto porque os colaboradores têm uma importância extrema na prossecução dos objetivos estratégicos da empresa, e devem-se sentir motivados e integrados na sua cultura para eles próprios serem uma manifestação pessoal da marca (Olins, 2003).

Em organizações do setor das agências de comunicação, conceitos como identidade e reputação são imprescindíveis para a angariação de novos clientes e para a manutenção de relações de confiança, credibilidade e durabilidade com outras marcas e organizações (Vieira & Gonçalves, 2014). Efetivamente, as agências de comunicação dependem inteiramente do diálogo contínuo com outras marcas e instituições, que por sua vez dependem das agências para estimularem e impulsionarem os seus canais de comunicação (Matilla, Marca-Francés & Oliveira, 2014).

No que diz respeito às estratégias de comunicação criadas para as marcas pelas agências de comunicação, um facto é inquestionável: as redes sociais foram adotadas a uma escala global (Effing & Spill, 2015), e as marcas estão a integrá-las nas suas estratégias corporativas (Dias & Andrade, 2017). Desta forma, criar estratégias de social media pressupõe o conhecimento da cada público-alvo e o direcionamento de mensagens para cada target, tendo em conta as suas preferências e características (Vieira & Gonçalves, 2014), questões a que as agências de comunicação têm que estar atentas ao longo da implementação e desenvolvimento de ações de comunicação para as marcas.

Ficar longe das redes sociais pode levar à perda de competitividade e de fortalecimento da imagem de marca, enquanto incluí-las em estratégias de comunicação da marca pode impulsionar a sua reputação. Contudo, as redes sociais podem constituir um perigo para a imagem de uma marca quando são despoletadas crises online (Coombs, 2014), já que os consumidores não percebem as

organizações como células sociais complexas, com distintos departamentos, expondo por isso as suas queixas nos canais digitais da marca (Quesenberry, 2019).

Tendo em conta o plano de estudos dedicado ao Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente de Publicidade e Relações-Públicas do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, foi da máxima importância a realização de um estágio curricular numa empresa onde conseguisse pôr em prática todos os conhecimentos teóricos aprendidos ao longo dos anos. No entanto, nada fazia prever a situação de enorme incerteza e instabilidade que todo o país teve que lidar, e os estágios curriculares que fiz foram bastante influenciados pelas medidas de restrição e confinamento impostas pelo governo português.

A minha escolha de estágios passou por duas agências de comunicação e publicidade, e o presente relatório de estágio incide sob as minhas experiências acumuladas ao longo desses seis meses de estágios na Bazooka e na B+ Comunicação, que acabam por servir como dois casos de estudo neste relatório. Por ter tido estas experiências enriquecedoras, mas também difíceis, surgiu a ideia de analisar o modo como as agências de comunicação se adaptaram a este período incerto e de transição, sendo este o principal foco e objeto de estudo do presente relatório de estágio.

É inegável que existe uma relação de interdependência entre agências de comunicação ou publicidade e marcas (Matilla et. al, 2014). De facto, muitas das atividades comerciais e criativas levadas a cabo pelas agências de comunicação visam a satisfação do cliente, pelo que algumas das suas prioridades são o relacionamento colaborativo e o contacto permanente com os clientes, mesmo em situações de instabilidade ou imprevisibilidade (Almeida, 2020).

Assim, a pandemia de Covid-19 veio precisamente abalar os modelos de negócio das organizações, marcas e empresas um pouco por todo o mundo - e Portugal não foi exceção. À semelhança de qualquer outra organização, também as agências de comunicação tiveram que se reinventar, de modo a ganhar a confiança do consumidor em tempos de instabilidade (Silva, 2020). Por outro lado, com a chegada da pandemia a Portugal, as metodologias de trabalho alteraram-se, a forma como comunicamos e nos exprimimos uns com os outros transformou-se e o modo como se deu o relacionamento entre marcas e clientes teve invariavelmente que se adaptar (Teixeira, 2020). As estratégias de comunicação propostas por agências e marcas, que anteriormente funcionavam perfeitamente e eram postas em prática diariamente, agora deixaram de resultar (Cunha, 2020), e os planos de comunicação criados tiveram que ser readaptados ao contexto de confinamento, de medidas de restrição e distanciamento social.

Sendo que a área de atividade das agências de comunicação pressupõe o contacto físico, a discussão e o ensaio (Baião, 2020), a readaptação das organizações ao novo contexto laboral e social foi e continua a ser um desafio permanente, tanto para as marcas como para as agências de comunicação, que tiveram que arranjar formas criativas de comunicar com clientes e colaboradores perante tantas limitações.

Desta forma, torna-se fundamental para o relatório em causa determinar de que modo ocorreu a adaptação das agências de comunicação em contexto de pandemia, assunto que corresponde à pergunta de pesquisa para toda esta reflexão. Para tentar responder à pergunta de partida, foram utilizadas várias metodologias de recolha e análise de dados, que poderão ser encontradas mais à frente no relatório.

No que diz respeito à estruturação propriamente dita do relatório de estágio, este está dividido em seis capítulos essenciais. O capítulo I dedica-se às Notas Introdutórias, à Apresentação das duas agências de comunicação nas quais tive a oportunidade de estagiar, é feita uma descrição dos Processos de Trabalho das agências em situações normais e são descritas em pormenor todas as Experiências Realizadas ao longo dos meses de estágio em cada empresa, com exemplos práticos e situações relevantes para o relatório em si. O capítulo II consiste numa pequena reflexão acerca de algumas questões motivadas pelas experiências de estágio, tratando-se de uma ponte para o capítulo seguinte. No capítulo III, podemos encontrar a Revisão da Literatura acerca de temas que importam ao relatório e às experiências vividas. Já o capítulo IV debruça-se sobre a Exploração da Problemática, onde são relatadas as entrevistas feitas aos representantes das agências de comunicação e onde são encontrados novos dados e informação pertinente. De seguida, o capítulo V está relacionado com a Discussão de Resultados e relaciona todos os dados e informação encontrados ao longo do relatório, com vista a apurar conclusões. Finalmente, o capítulo VI diz respeito às Considerações Finais, onde são expostas as conclusões encontradas neste trabalho.

Tendo em consideração todas estas questões, passo então a expor detalhadamente as minhas experiências de estágio, feitas num contexto totalmente inesperado e diferente daquilo a que tanto eu como os meus colegas estaríamos à espera.

## Experiências de Estágio

### 1. Bazooka: É outra história.

A Bazooka é uma agência de publicidade criada em 2008, na cidade do Porto. A ideia para o surgimento da empresa partiu do interesse em colmatar um vazio no mercado publicitário português no que dizia respeito ao marketing de guerrilha (Bazooka, s/d).<sup>1</sup>

Foi neste sentido que nasceu a Bazooka, com o objetivo de transformar a comunicação das marcas em Portugal, ao dar que falar sem ter que dizer muito. De acordo com a apresentação que consta no website oficial da empresa, a assinatura “É outra história.” remete para o modo de atuação da própria agência, que não se move por modas, que é perfeccionista e adapta-se a qualquer situação ou realidade, que diz o que pensa e que atua segundo o que é mais relevante para atingir os objetivos das marcas para as quais trabalha (Bazooka, s/d).

Atualmente, a Bazooka tem valências em múltiplas áreas da comunicação e adapta as suas soluções a qualquer realidade, tendo sempre como objetivos gerar impacto e resultados para as suas marcas. A agência trabalha com clientes mediante as metas que pretendem atingir, seja a nível de ganhos de notoriedade, aumento do envolvimento e interação com os seus seguidores, produção de conteúdos, artigos nos media ou conversações acerca da marca nos canais de comunicação digitais ou impressos.

A publicidade e a ativação de eventos são algumas das áreas de atuação da agência, na qual a visão a 360º molda o seu pensamento estratégico, tendo trabalhado com campanhas integradas de comunicação desde a fase criativa à fase de operacionalização e produção (Bazooka, s/d).

Os suportes utilizados nos elementos publicitários e nos eventos da Bazooka são, por exemplo, cartazes outdoors, vídeos promocionais, flyers, brochuras, entre outros. O branding é também uma das especializações da Bazooka, criando marcas de raiz, rebrandings, packagings, reposicionamentos, atualizações gráficas e a criação de diversos suportes de comunicação online e offline.

Por último, a Comunicação Digital também faz parte dos serviços disponibilizados pela Bazooka, mais propriamente a gestão de redes sociais, campanhas de marketing digital, gestão de comunidades, criação e desenvolvimento de microsites, mobile videos e estratégias de conversão do utilizador.

A Bazooka não tem um setor de atuação específico no que diz respeito às marcas com quem trabalha, já que os seus clientes passados e atuais são de uma grande multiplicidade de áreas e setores de atividade. Algumas marcas para as quais trabalharam são: Continente, Fruut, Veggs, Aruba Pet Nutrition,

---

<sup>1</sup> Website oficial da Bazooka, retirado de: <https://www.bazooka.pt/>

Mercado Bom Sucesso, Cabify, Metro do Porto, Continental, Parque Aquático de Amarante, Silva Carvalho Catering, Danone, Super Bock e muito mais.

Os valores que caracterizam a agência são os de vanguarda, irreverência, qualidade, profissionalismo e o pensamento straight to the point no que toca ao relacionamento e contacto com os seus clientes. Essa identidade de pioneirismo que caracteriza a Bazooka, no que diz respeito à publicidade de guerrilha, está bastante latente no próprio nome da empresa, que remete para uma associação à guerra e à quebra dos velhos paradigmas nas disciplinas de comunicação das marcas.

O projeto surgiu inicialmente com três sócios: o Flávio Gart, a Raquel Belard e o Telmo Silva. No entanto, a agência conta atualmente com sete trabalhadores e costuma receber sempre um estagiário, o que significa que a equipa costuma ter, no total, oito colaboradores. Entre eles estão: o Flávio Gart (que lida com a gestão comercial, gestão de clientes e direção criativa), a Raquel Belard (responsável pela gestão de clientes e gestão de projetos), o Daniel Cerejo (responsável de Relações Públicas, gestão de redes sociais, alguns trabalhos de copywriting e produção audiovisual), o Luís Ugarte (Diretor de Arte e designer), a Tânia Matos (designer), a Rita Maia e o Bruno Pereira (ambos com funções de creative copywriter & strategist).

De forma a levar a cabo todos os processos e trabalhos na agência, na Bazooka existem duas equipas: o departamento comercial (composto pela Raquel e Flávio) e o departamento criativo (composto pela Raquel, o Daniel, o Luís, a Tânia, a Rita e o Bruno). Como anteriormente explicado, o departamento comercial fica responsável pelo contacto e gestão de clientes, enquanto o departamento criativo fica responsável pelo desenvolvimento dos projetos criativos e múltiplos suportes de comunicação implicados.

## **2. Be Positive**

A B+ Comunicação foi criada em 2002, na cidade do Porto. A agência foi criada há precisamente 18 anos, como forma de responder a uma necessidade do mercado da comunicação: a proposta de soluções de comunicação alicerçadas numa visão estratégica e holística da comunicação das marcas, como base para a criatividade orientada.

Qualquer organização tem objetivos de negócio a que se propõe atingir, e o setor da comunicação tem ganho cada vez mais importância na forma como qualquer empresa ou marca é vista pelo seu público-alvo. Mas nenhuma organização deve criar instrumentos de comunicação sem objetivos, metas e finalidades muito específicas. É neste sentido que a comunicação estratégica assume particular

relevância no cumprimento da missão de uma organização (Holtzhausen e Zerfass, 2015), na medida em que promove uma abordagem integrada de comunicação, que ajuda a empresa ou organização a atingir os seus objetivos (Cornelissen, 2004), e que evidencia a necessidade de uma aposta holística e integrada de mensagens da organização entre os diversos departamentos (Balonas, 2014).

Neste sentido, a B+ surge como uma agência de comunicação e marketing capaz de implementar o pensamento estratégico, a criatividade e as soluções de comunicação a 360º nos planos de comunicação de qualquer empresa (B+, s/d)<sup>2</sup>.

Com muita inovação, acompanhamento, bom senso e criatividade, os serviços disponibilizados pela B+ estão relacionados com a Comunicação e Gestão de Marcas (planeamento estratégico, comunicação de marca e media planning integrada), Marketing Digital (gestão de redes sociais, estratégia de conteúdos e estratégia de SEO/SEM), Branding & Design (criação de marcas, naming, rebranding, packaging e editorial), Web Design (criação de sites institucionais, e-commerce e landing pages), Multimédia (criação e produção de guiões de vídeo e spots de rádio) e Ativação de Marca (criação de feiras, exposições, decoração de lojas e eventos).

Pela sua vasta experiência no mundo da comunicação, a B+ comunicação acumulou no seu portefólio de trabalhos inúmeras marcas que se apresentam como uma mais-valia para a agência, entre elas: Transavia, Sonae Arauco, Misericórdia do Porto, Super Bock Grup, Zoo Santo Inácio, Bosch, Lipor, Calem, entre muitas outras empresas.

No entanto, falar da B+ implica mencionar as áreas de atuação em que a agência se especializou. Uma delas é a comunicação territorial, destinada ao setor de turismo, trabalhando com marcas como Câmaras Municipais do Porto e Gaia, Associação do Turismo do Porto e Norte, entre outras. Já a responsabilidade social e a comunicação comportamental, outras áreas de especialização da B+, levaram à criação do programa be true, que se destina ao estudo de estratégias de atuação na esfera social, com soluções adequadas para organizações do setor público, privado e do Terceiro Setor. Este programa caracteriza-se pela sua componente fortemente social, solidária, ambiental, de sustentabilidade e saúde, com vista à mudança de atitudes comportamentais. Neste âmbito, a B+ possui no seu portefólio marcas como a Associação Bagos d'Ouro, Banco Alimentar, INEM, CIG, CPLP e Misericórdia do Porto.

---

<sup>2</sup> Website oficial da B+ Comunicação, retirado de: <https://bmais.com/>

Os elementos identitários da agência, tais como o nome e a assinatura Be positive, refletem o pensamento positivo que acompanha todo o relacionamento da agência com os seus clientes e parceiros, assim como as soluções otimistas e confiantes que apresenta às empresas e marcas com quem trabalha.

A identidade que define a B+ é a maturidade que esta já atingiu, tendo por base um pensamento muito sólido, estruturado e preparado para receber os desafios das diversas marcas. Desta forma, um dos elementos diferenciadores da B+ é a sua definição estratégica, assim como o pensamento, interpretação e reinterpretação dos desafios lançados para acrescentar valor nas diversas fases de elaboração do pensamento estratégico. Por outro lado, a B+ estabelece networkings válidos com parceiros, já que não possui uma produção audiovisual “entre portas”, mas conta com valiosos parceiros para contratação de produção audiovisual em diferentes projetos.

A B+ comunicação conta com sete colaboradores permanentes, entre eles Sara Balonas (fundadora e administradora da agência), João Barreto (diretor-geral), Eduardo Guardado (diretor criativo e copywriter), Filipa Sotto Mayor (diretora de arte), Marta Pinto de Abreu (diretora de arte), Joana Muaze (diretora de arte) e Cristina Fernandes (responsável pelas artes finais e acompanhamento da produção gráfica). À semelhança da Bazooka, a B+ possui um departamento comercial (composto pelo João e Sara), e por um departamento criativo (composto pelo Eduardo, Filipa, Marta, Joana e Cristina).

### **3. Processos de Trabalho da Bazooka e B+ Comunicação**

Para o relatório de trabalho em questão, importa perceber, numa primeira fase e de forma bastante sucinta, quais os processos de trabalho comuns às agências de comunicação. Os processos de trabalho tanto da Bazooka como da B+ Comunicação são bastante similares, e ambas possuem um departamento comercial e um departamento criativo.

O departamento comercial de cada agência lida diretamente com novos, potenciais ou atuais clientes, e fica responsável pela gestão de consultas comerciais ou pela procura de potenciais clientes, reuniões de contacto com clientes para a consulta de briefings e apuração de objetivos empresariais, propostas comerciais e orçamentação, apresentações das propostas e, caso ganhem o cliente, pelo relacionamento com o cliente ao longo do desenvolvimento dos projetos criativos para tirar dúvidas, agilizar processos e informações necessárias, marcar reuniões presenciais ou digitais diárias ou semanais, ajustar planos e estratégias, apresentações de resultados no fim dos contratos, entre outras tarefas.

Porém, no que diz respeito a ganhar novos clientes, ambas as empresas salientam a importância das recomendações e das pesquisas online, pró-ativas por parte dos clientes, no sentido em que é mais comum o cliente procurar a agência do que contrariamente. Neste sentido, o poder da imagem de marca e da reputação da agência torna-se imprescindível à manutenção e ganho de novos clientes, já que ao ter uma reputação favorável e confiável (cf. Cornelissen, 2004 ou Dutot, Galvez & Versailles, 2015), a agência consegue criar uma relação de fidelidade, credibilidade e confiança perante os seus públicos preferenciais.

Já o departamento criativo fica responsável por, numa primeira fase, receber os briefings e apresentar soluções criativas de comunicação para dar resposta às necessidades do cliente, que irão ser apresentadas pelo departamento comercial.

Mais tarde, a equipa criativa pode ou não fazer parte da apresentação comercial ao cliente e, se a agência conseguir o cliente, o departamento criativo (composto por redatores, copywriters, designers, especialistas em produção audiovisual e de artes finais) fica totalmente encarregue do desenvolvimento das peças de comunicação propostas ao longo do tempo previsto no contrato.

Estes projetos podem envolver, por exemplo, a criação de materiais de publicidade (online e offline), produção de conteúdos para a web, brochuras, catálogos, press-releases, gestão de redes sociais, criações audiovisuais (spots de rádio, vídeos promocionais), estratégias de influenciadores digitais, trabalhos de branding (criação de marcas, nomes, assinaturas, rebrandings, packaging de produto), entre muitas outras peças de comunicação.

Uma questão importante a realçar é que, num cenário dito “normal”, as visitas presenciais às instalações dos clientes (por exemplo: fábricas, escritórios, estabelecimentos comerciais, etc) podem incluir membros do departamento comercial e criativo em fases de desenvolvimento de projetos. Por oposição, num cenário normal os clientes também frequentam os escritórios das agências sempre que forem marcadas reuniões de primeiro contacto, apresentação de propostas comerciais, reuniões de desenvolvimento de projetos ou apresentações de resultados.

#### **4. Experiência de Estágio na Bazooka**

O estágio curricular realizado na agência de comunicação e publicidade Bazooka teve início no dia 2 de julho de 2020, tendo sido feito quase na sua totalidade em regime de teletrabalho, com exceção de um evento presencial. Esta experiência de estágio durou aproximadamente três meses (de 2 de julho de 2020 a 14 de outubro de 2020) e debruçou-se sobre as áreas de gestão de redes sociais e copywriting.

Num cenário ideal, a minha experiência de estágio teria sido ainda mais enriquecida caso tivesse tido a oportunidade de participar presencialmente nas tarefas e processos diários tão típicos deste tipo de empresas, tais como reuniões de equipa presenciais, brainstormings ou contactos com clientes. Por essa razão, estas vivências acabaram por ser influenciadas pela pandemia de Covid-19, pelo que todos os projetos aqui relatados terão em consideração que a equipa esteve toda a trabalhar em regime de teletrabalho e, naturalmente, as rotinas normais de uma agência tiveram invariavelmente que se alterar.

Por ter vivido estas experiências na primeira pessoa, surgiu a ideia de aprofundar esta temática da adaptação das agências de comunicação em contexto de pandemia. Para já, proponho-me a relatar os vários projetos em que estive envolvida e as aprendizagens que pude consolidar e aprofundar.

Desde o primeiro momento que me foi inculcado e estimulado o sentido crítico e de participação nos demais projetos da empresa. Assim que iniciei o estágio na Bazooka, fui apresentada a alguns membros da equipa numa primeira visita presencial ao escritório da empresa, e de seguida fui apresentada à restante equipa através da aplicação colaborativa Slack. Fui imediatamente integrada em alguns projetos, tendo-me sido confiada inicialmente a função de community manager para a empresa Parque Aquático de Amarante. Ao longo do estágio, fiquei responsável por outros trabalhos de copywriting, benchmarking e análises da comunicação da concorrência, proposta e criação de conteúdos para múltiplas marcas, relação com influenciadores digitais, proposta e gestão de passatempos, monitorização das estatísticas das redes sociais de várias empresas, participação em reuniões de briefing e ainda algumas traduções.

Foi-me informado desde o início que este seria um estágio feito totalmente em teletrabalho, experiência de estágio que eu nunca antes tinha tido. Para levar a cabo as minhas funções nos diversos projetos e marcas em que estive envolvida, comuniquei diariamente com a minha orientadora de estágio, Raquel Belard, e fui sendo adicionada a vários grupos de trabalho na plataforma Slack sobre cada cliente. As pessoas com quem tive mais contacto diário foram a Raquel, a Rita (copywriter), o Luís (designer) e o Daniel (copywriter e relações públicas), e as comunicações foram feitas através de mensagens partilhadas via Slack ou através de videochamadas no Skype (para reuniões, brainstormings ou apresentações). Apesar de ter desejado estar a trabalhar em contexto de agência, de forma a perceber quais os processos e rotinas típicos de agência, assim como assistir a reuniões de equipa e ao contacto com os clientes, recebi mesmo assim esta experiência de braços abertos, tendo em conta o contexto de insegurança que o país atravessava.

#### 4.1. O caso particular do Parque Aquático de Amarante

O primeiro e principal projeto no qual tive oportunidade de participar foi o do Parque Aquático de Amarante, mais propriamente nas áreas de gestão de comunidades nas redes sociais, proposta de conteúdos e relação com influenciadores digitais. A minha experiência com este cliente começou assim que iniciei o meu estágio, e prolongou-se até ao fim do verão, no dia 13 de setembro de 2020.

Quando iniciei as minhas funções, já toda a estratégia de comunicação para o Parque Aquático de Amarante tinha sido estabelecida e o processo estava em curso. Numa primeira fase, coube-me enquadrar na estratégia pensada pela Bazooka, assim como realizar as minhas próprias análises relativamente à marca e às suas plataformas digitais. Dessa forma, obtive acesso aos documentos de briefing, benchmarking, análises da concorrência, proposta de estratégia de comunicação e orçamentação para a marca. Estes documentos eram relativos ao período entre maio e setembro de 2020, e foram imprescindíveis para o meu enquadramento profundo acerca da empresa e da estratégia a seguir.

A estratégia pensada para comunicar o Parque Aquático de Amarante durante o verão de 2020 contou com a proposta de peças de comunicação (que tive oportunidade de acompanhar enquanto estavam a ser criados), tais como a criação de elementos de branding como a “Família Portuguesa” (personagens fictícias e animadas que serviram de apoio para utilizar em diversos suportes) em cartazes outdoors (Figura 1), colocados em locais estratégicos tais como autoestradas ou paragens de transportes.

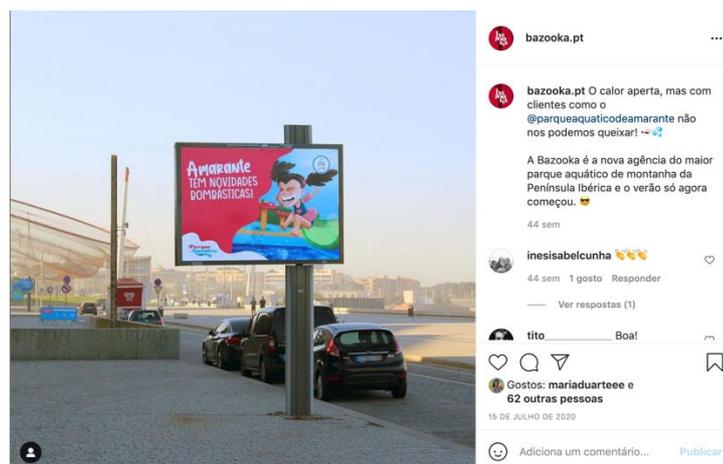


Figura 1: Cartaz outdoor criado pela Bazooka para o Parque Aquático de Amarante. Fonte: Instagram oficial da agência

Outra peça de comunicação levada a cabo pela equipa foi a criação de sinalética para afixar em standees no parque aquático, relativamente a regras de conduta e normas de segurança por causa da Covid-19 (Figura 2).



Figura 2: Sinalética criada pela Bazooka nas instalações do Parque Aquático de Amarante. Fonte: Servidor interno da agência

Por outro lado, foi pensada uma estratégia de comunicação digital com recurso a gestão de redes sociais (proposta de conteúdos com posts semanais, anúncios Google Ads, Youtube Ads, Facebook e Instagram Ads e gestão de comunidades, assim como campanhas na rádio (Mega Hits e RFM), ativações de rua (entrega de vouchers para visitar o parque em praias), ações de charme para jornalistas e bloggers, assessoria mediática, merchandising, desenvolvimento do website do parque, entre outros.

Posso então deduzir que foi delineada uma estratégia de comunicação e de marketing a 360º, com a utilização de diferentes peças e meios físicos e digitais para atingir os objetivos pretendidos: aumentar as vendas de bilhetes e criar uma presença forte nas redes sociais.

#### 4.1.1. As redes sociais como palco para a resolução de problemas do consumidor

Logo de início foi-me confiada a tarefa relacionada com a gestão de comunidades no Facebook e Instagram do Parque Aquático de Amarante, área de trabalho que não tinha tido ainda a oportunidade de experienciar, e que acabou por se tornar num dos meus ramos favoritos no mundo da gestão das redes sociais.

Em contextos de desconfiança e insegurança, tal é o caso de crises de saúde pública como as epidemias e pandemias, a procura por informação esclarecedora e apaziguadora, por parte dos consumidores, é um processo constante e recorrente. Por outro lado, também é verdade que em qualquer outro contexto social, para ver as suas dúvidas e inseguranças esclarecidas, o consumidor tende a procurar os canais de comunicação da organização que sejam mais rápidos, tais como os contactos telefónicos e eletrónicos (e-mail) ou as redes sociais (Quesenberry, 2019, p.40).

Em situações de risco para a saúde, perguntas sobre as medidas de segurança e higiene adotadas são habituais, visto que o consumidor quer sentir segurança ao usufruir dos produtos ou serviços que uma empresa dispõe, em contextos em que a sua saúde e a dos outros pode ser comprometida (tal é o caso do contágio por coronavírus). Desta forma, e tendo em conta que a maior parte da comunicação das marcas é feita fora dos limites e controlo da organização, é apenas natural que os consumidores exijam respostas genuínas e diretas por parte das organizações nas suas plataformas digitais (Effing & Spil, 2015, pp. 3, 7).

O trabalho que me foi confiado aproximou-se muito do que entendemos como “atendimento ao cliente” no digital, já que foram muitos os utilizadores que contactaram o parque através destas plataformas digitais, em vez de telefonar diretamente para o parque. Isto explica-se pelo facto de o consumidor percecionar as contas de social media das organizações como um lugar onde pode satisfazer as suas necessidades (Quesenberry, 2019, p.40).

Por estas razões, torna-se absolutamente crucial que as empresas utilizem técnicas de gestão de crise e de gestão de comunidades que sejam eficazes e eficientes, de forma a informar, esclarecer, transmitir confiança e resolver questões levantadas pelo consumidor (Coombs, 2014). Mais do que isso, é da máxima importância que as perguntas e críticas sejam apontadas e abordadas, e que as respostas dadas aos consumidores preocupados sejam imediatas e inequívocas, de forma a fornecer estabilidade e consistência das mensagens veiculadas por uma determinada organização.

Posto isto, durante os três meses de estágio, estive responsável por responder ao elevado volume de mensagens, reviews e comentários que o Parque Aquático de Amarante recebia diariamente nestas duas redes sociais, das 9h às 18h. Após uma análise das redes sociais do parque, cheguei à conclusão da necessidade de encurtar o tempo de resposta às mensagens no Facebook, já que a marca contava com um atraso de resposta de cinco horas (no dia 2/7/2020) e uma taxa de resposta de apenas 36%. Alguns dias depois de começar a responder às mensagens, a taxa de resposta já se encontrava nos 62% e o tempo de resposta de duas horas (dia 6/7/2020).

A resposta às mensagens foi feita através da ferramenta Facebook Business Suite, onde foi possível responder com rapidez e assertividade a todas as mensagens que o parque recebia todos os dias. No mês de agosto, por exemplo, foi recorrente o parque receber mais de 50 mensagens por dia, por se tratar do auge do verão.

Foi-me desde cedo informado que o processo de resposta seria facilitado com a funcionalidade das “Respostas Automáticas”, que poderiam ser utilizadas a qualquer momento para responder a questões comuns, tais como: “Qual o preço dos bilhetes?”, “Ainda existem bilhetes?”, “Existe alojamento?”, “É possível levar lanche para o parque?”, “Qual é o horário de funcionamento?”, entre outros temas. Ao longo do tempo, fui adicionando respostas automáticas à medida que notava que existiam perguntas que eram constantemente feitas, no sentido de agilizar o meu processo de resposta e fornecer todo o tipo de informação e dados pertinentes ao utilizador em tempo útil.

Foi-me também pedido que tratasse o cliente sempre pelo primeiro nome e na segunda pessoa do singular, para criar uma maior aproximação entre cliente e marca, e para também representar, de certa forma, a identidade jovial, divertida e acessível do Parque Aquático de Amarante.

#### **4.1.2. Dificuldades encontradas na gestão de comunidades**

Sempre que existiam perguntas às quais eu não sabia a resposta, por se tratarem de questões muito específicas, inerentes ao funcionamento e instalações do próprio parque (por exemplo, se existia berçário, se no restaurante vendiam sopa, qual o número atual de pessoas no parque, ou quando iria haver um novo espetáculo de animais exóticos), a questão era remetida para a minha orientadora de estágio, que por sua vez remetia a mensagem para o responsável pelo marketing do Parque Aquático. Neste tipo de situações, por diversas vezes respondi de acordo com o que me era mais tarde comunicado ou, em certos momentos, era o próprio cliente que fazia questão de responder ao utilizador.

De facto, esta questão foi um dos maiores constrangimentos que encontrei na minha função enquanto gestora de comunidades. Isto porque sendo alguém que não está por dentro do negócio e que não tem conhecimento de certos procedimentos e informações muito específicas do espaço, não podia responder imediatamente às perguntas e tinha sempre que contactar os órgãos de gestão para que eles pudessem esclarecer certas questões. Estes casos permitiram-me também reconhecer os desafios diários que as agências de comunicação encontram quando assumem a comunicação e as redes sociais de uma empresa ou marca, já que nem todos somos especialistas em determinados assuntos e, por essa razão, também se explica a necessidade e importância do constante relacionamento e contacto entre agência e cliente (Almeida, 2020).

Por outro lado, muitas vezes recebia mensagens de utilizadores impacientes por obter respostas que não lhes eram dadas através do atendimento telefónico ou via e-mail. Isto demonstra como as áreas da gestão e da comunicação estão cada vez mais interligadas, não só em termos de comunicação estratégica, na qual a organização deverá assumir a área da comunicação como uma função da gestão,

de forma atingir os seus objetivos e metas (Hallahan, Holzhausen, van Ruler & Sriramesh, 2007, p.5), mas também no sentido em que muitas vezes o departamento de comunicação assume um importante papel na correção de falhas que são cometidas, por exemplo, pelos Recursos Humanos (neste caso específico, o facto de não atenderem chamadas, a falta de resposta e falta de reembolsos, falta de cumprimento das normas de segurança dentro do parque, entre outros exemplos).

Como tive oportunidade de ir identificando em vários capítulos do livro “Social Media Strategy” de Keith Quesenberry (2019), a não resposta ou não resolução de queixas ou críticas por parte dos consumidores pode representar uma perda de reputação na marca ou até para o comprometimento de toda a estratégia de social media desenhada para a marca, já que consumidores dececionados podem danificar facilmente a imagem da organização nas redes sociais. Por isso, ouvir os consumidores, críticos e apoiantes, assim como estar a par das conversações que existem sobre a marca na internet, pode ser a chave para conseguir bons resultados em campanhas de social media.

Para além disso, foi possível perceber que, em diversas situações, o departamento de comunicação estava bastante dependente dos gestores para comunicar de forma rápida e eficiente, já que o tempo de espera para responder a certas questões era muito grande por não haver feedback imediato do cliente.

Por um lado, de acordo com Andrade (2014), tornou-se possível perceber que estes incidentes vêm comprovar que uma estratégia de social media afeta a organização e os seus negócios na sua totalidade: o consumidor tem uma voz e quer ser ouvido, quer ver as suas necessidades satisfeitas. Isto acontece visto que, na verdade, o consumidor não percebe a organização como um grupo com departamentos e unidades separadas ou independentes.

Mais do que isso, torna-se evidente que as áreas do marketing e da comunicação não se conseguem isolar das outras áreas do negócio, tais como os departamentos de atendimento ao cliente ou a área das operações. Mesmo que não haja controlo ou responsabilidades diretas sobre o assunto, a fronteira entre os diversos departamentos de cada negócio esbate-se, já que as redes sociais são agora o palco para a resolução das preocupações dos consumidores e clientes (cf. Bruns & Burgess, 2016 e Melo, 2014).

Ainda no âmbito da gestão de comunidades, no que diz respeito à gestão de comentários e reviews nas redes sociais Facebook e Instagram, fiquei responsável pela consulta diária (de hora a hora) de novas mensagens, comentários e críticas publicadas nestas plataformas.

Em tempos, as reviews eram resguardadas a experientes e críticos sobre o assunto em causa, mas atualmente qualquer crítico amador pode expressar a sua opinião nos canais de uma organização. Estas

opiniões e conteúdos partilhados em plataformas colaborativas evidencia o escrutínio a que muitas marcas ficam expostas (Dias & Andrade, 2017, p.55) e, no mundo digital, o potencial de surgimento e crescimento rápido de uma crise de reputação, ou qualquer outro tipo de crise, é enorme (Coombs, 2014, p.4). Por essa razão, torna-se imprescindível uma atuação imediata por parte do departamento de comunicação caso surjam situações nos meios online com potencial de evolução negativa e prejudicial à marca ou empresa.

A gestão de comunidades, assim como o tipo de personalidade do utilizador e a sua relação com a marca, assumem aqui ainda maior relevância. O consumidor tem cada vez mais expectativas relativamente às marcas e é cada vez mais exigente (Dias & Andrade, 2017, p.58), está cada vez mais atento ao que se passa e tem consciência do poder da sua voz quando expressa a sua opinião nas redes sociais (Melo, 2014). Mais do que isso, o consumidor está cada vez mais bem informado e sente a necessidade de partilhar essa informação com outros utilizadores, tendo por isso consciência do poder que tem e sendo menos facilmente manipulado ou controlado pelas organizações (Uzunoglu & Kip, 2014, p.7).

Quer seja por ter tido más experiências ou experiências ótimas com a marca, é um facto que as empresas estão cada vez mais vulneráveis e expostas nas plataformas digitais (Dias & Andrade, 2017, p.58). Um simples comentário ou fotografia pejorativa publicadas nas redes sociais da marca podem fazer surgir uma crise nos meios digitais da organização de forma bastante rápida (Coombs, 2014, p.4). Mais do que isso, muitas vezes os stakeholders da organização desabafam nas redes sociais não para conseguirem mais envolvimento, mas por questões de vingança, porque não veem as suas necessidades satisfeitas e as suas preocupações esclarecidas (Coombs, 2014, p.7). É então crucial tratar destas reviews positivas e negativas de forma assertiva: o conteúdo criado pelo utilizador deve ser encorajado e partilhado, e as críticas negativas devem ser registadas e abordadas (Quesenberry, 2019, p.40).

Para o caso específico do Parque Aquático de Amarante, o papel das diferentes personalidades dos consumidores de uma organização foi um importante fator a ter em consideração no meu trabalho enquanto community manager e na gestão de crises nas redes sociais (Balonas, 2014, p.80). Após identificada uma crise ou potencial crise, os gestores de crise devem identificar os seus públicos, pensar em soluções estratégicas de resposta e ativá-las (Dias & Andrade, 2017, p.59). A identificação destes públicos auxilia o profissional de comunicação a orientar as suas mensagens e formas de resposta de acordo com os atributos, características e modos de atuar de certos utilizadores. Uma “análise dos sentimentos” expressos em reviews e comentários das redes sociais também pode ser proveitosa para

a organização em causa, como forma de resolução de conflitos nas social media, já que permite categorizar comportamentos e atitudes positivas, negativas ou neutras face à marca (Quesenberry, 2019, p. 42).

Posto isto, foi-me possível detetar vários tipos de consumidor ou personas nas plataformas digitais do Parque Aquático de Amarante. Tendo em conta este documento que me foi tão importante para perceber os diferentes comportamentos dos utilizados no mundo digital e possíveis respostas a dar pela empresa, passo a explicar os perfis que encontrei, com comprovativos das mensagens recebidas na Figura 3.

## Agitador

Patricia Oliveira Já se come em condições?? A última vez que fui eram sandes e uma miséria...

Isabel Barbosa 5 estrelas  
Adoro - Responder - Mensagem - 1 h

## Dececionado/Traído

Rsg Santome Vou esturar o sábado passado y la gente no guardaba distancias para pedir en la cafeteria nadie iba con mascarilla...no habla distancia entre personas fuera del agua...no se me esperaba más normas contra el covid19 há 14 horas

Olá Rsg Santomet  
Estamos com bastante atenção a todos os comentários que nos chegam e lamentamos que não tenha tido a melhor experiência, e informamos que o seu comentário já foi reportado. Esperamos, contudo, que tenha tido um dia divertido!

Juliana Pereira 0:00 Estava gente a mais. As pessoas não cumprem o distanciamentol Sei que é difícil controlar, principalmente os mais jovens! Este não é um ano como os outros. Ainda assim foi um dia fantástico!

Carla Sofia Rainha 1:11 O parque está impecável, mas perdeu pelas escadas são horríveis subir e descer tanta escada por dia não é muito agradável... Podiam ter feito rampas lisas em vez de escadas mata qualquer um

Nathalie de Jaeger não recomenda Parque Aquático Amarante.  
Aucun respect des règles actuelles, le parc se retrouve vite bondé, aucun respect des distances entre les transats, les gens vous colent tout le temps, le sens de circulation n'est pas respecté non plus, pas de gel dans les bidons de gel, les employés surveillent mais ne disent rien, bref c'est un véritable nid à microbes!  
Sem respeito pelas regras atuais, o parque fica cheio rapidamente, sem respeito pelas distâncias entre espreguiçadeiras, as pessoas te colam o tempo todo, o sentido de trânsito também não é respeitado, sem gel nas latas de gel, os funcionários vigiam mas não dizem nada. Enfim, é um ninho de micróbios da verdade!

Hugo Gouveia não recomenda Parque Aquático Amarante.  
visita ao parque com toda a expectativa, mas que veio a tornar-se negativa.  
- filas lotadas para escorregas sem que houvesse boias disponíveis o que faz um aglomerado de pessoas por uma boia. ( nao haveria mais de 20 disponíveis).  
- parte de restaurante/snack com fraca qualidade, e preços altíssimos ( senao queremos palhinha, pagamos 15 centimos por um copo, copo esse oferecido pelo fornecedor de bebida, um pacotinho de ketchup 15 centimos, e aproveitar para pagar tudopara nao falar na falta de pessoal a servir... so a hora de almoço ha mais gente a servir).  
- piscina de ondas muito mal organizada, pois se pessoal for para la logo de manha, ha hora das ondas ja nao entra ninguém e nao cumprem horarios... ontem as comecaram as 14.55 do vosso relógio e deveria ser as 15, o que muitos que estavam a fazer o "rio" ja nao aproveitaram.  
- acesso limitado a pessoas com deficiência ou dificuldade. ( o nr de escadas e o elevador ser um).

Não é bem uma dúvida, apenas um relato. O NS da atracção "verde de listras" no qual vão duas pessoas na bóia ao ver que me magoei e nem conseguia sair da bóia, ignorou os apelos das pessoas que estavam corrigio o mandou-nos sair da pista como se nada fosse. Muito desagradável, especialmente com clientes assíduos anualmente. Mas pronto, foi um acidente isolado e no próximo ano estaremos all Tudo de bom e muito sol ☀️☀️

Marcia Martins não recomenda Parque Aquático Amarante.  
Nesta fase que estamos a passar, hoje, fiquei muito triste com a visita ao parque Aquático de Amarante, pois pensei que a lotação seria minimamente reduzida mas não estava tudo lotado as medidas de segurança não estão a ser cumpridas pouco desinfectante ou quase nenhum no local pessoas sem mascara à saída e nos banheiros e WC, ninguém a vigiar, os WC muito poucos higienizados, enfim o que interessa neste momento é o lucro. Não gostei pensei que ia passar um dia tranquilo dentro das medidas de segurança pois com duas crianças era o que eu pretendia ficar desiludida.

Carlos Costa recomenda Parque Aquático Amarante.  
Recomendo , mas pagar por uma cerveja 2.70euros de 0.50 l e copo ser de 0.40 l acho que estão há roubar de mais , e há enfermaria e não ter uma medicação para os ouvidos , mais vale ter há porta fechada

Ana Belinha Correia 1:30 É pena não terem câmaras de vigilância no parque de estacionamento, assim evitariam o vandalismo das pessoas, a desresponsabilização é total por parte do parque...

## Amante da Marca

Maria Manuela recomenda Parque Aquático Amarante.  
Espaço incrível, Recomendado, 5  
Voltarei com certeza!

Parque Aquático Amarante Obrigado pelo carinho, Maria!  
Gosto - Responder - 21 sem

Sergio Soares recomenda Parque Aquático Amarante.  
sim tudo maravilhoso .os funcionários são ótimos, muito bom atendimento, todos lados a guardas vidas e podemos nós desfrutar desta maravilha de Parque vou voltar por que gostei muito 🍷🍷🍷

## Tira-dúvidas

Bom dia já mandei mensagem para o email mas ainda não obtive uma resposta.

Quando custa o passe gold e o passe silver ?

Boa Tarde,  
Amanhã irá ao parque aquático de amarante com um grupo de quatro pessoas e para tal compramos quatro bilhetes no passado domingo na bilheteira online. No entanto, um dos elementos não vai poder ir e gostaríamos de alterar a data desse mesmo bilhete, mas garantir e assegurar a ida das restantes três pessoas amanhã ao parque aquático! Ao fazer a alteração da data no link que é fornecido no bilhete alteraria a data dos bilhetes todos? Como faço para alterar a data de apenas um bilhete?

## Pedinção

Olá bom dia. Gostaria de saber se tem desconto através de algum parceiro?

a minha filha faz 3 anos dia 5 de agosto, mas a festinha seria para fazer dia 9 (sábado) vou convidar familia e amigos mais proximos com filhos, queria saber se é possível fazer algo no parque

## Colaborador

Sandrell Policarpo recomenda Parque Aquático Amarante.  
Maravilhoso, encontramos muita simpatia e gentileza nos funcionários do parque, tudo limpo, inclusive as casas de banho, bastante diversão, com alguma fila, mas pouca. Ao longo do parque tem bares e restaurantes com preços bastante acessíveis. Recomendamos que comtem os bilhetes de entrada online, se chegar tarde correm o risco de chegar e não poder entrar por estar lotado. Tenho uma única critica que é relativo as fotografias, enquanto estamos no parque existem funcionários do parque que nos convidam a tirarmos lindas fotografias, no fim se não conseguimos comprar as fotos, por ex 4 fotos pagas 28 euros.(acho caro) eles mandam as fotos para o cháol/ fiquei super triste de ver as nossas fotos no chão) por não termos dinheiro suficiente para comprar as restantes que não consegui pagar. Sugiro que vendam a um preço mais acessível ou então coloquem em uma caixa, e não diretamente no chão. Voltarei ao parque, mas não vou seitar que me tirem fotos. Eu smileii e recomendo, vale a pena lá ir.

Helder Silva Bom dia, obrigado pelo Feedback, os preços das fotos estão mais baixos, de qualquer modo vou pedir para nunca mais colocar no chão! Bom dia!

Sandrell Policarpo Helder Silva Gratidão

## Queixoso

Vpf Vpf Nos vestiários tem-se que colocar as malas no chão!!! Não há um lugar limpo para servir de apoio! Cadeiras e guarda sol não são desinfectados!

Ban Vpf Vpf Unhde - Message - 2d

Vpf Vpf Com certeza não honra o selo clean and safe, estou no parque, paguei por um guarda-sol para colocar na cadeira da piscina, nenhum dos dois são desinfectados! Pedi para a guarda vidas um desinfetante ele disse que não tem, que se eu quisesse teria de aguardar pois são poucos os funcionários!!!! E também não devolvem o dinheiro do aluguel!!!

Boa tarde. Fiz à minutos um elogio ao vosso parque. Mas agora estou aqui para reclamar!!! Está anunciado por vocês a piscina das ondas as 15h. Cheguei aqui as 14.55h e dizem me que já houve e só volta a haver as 16h????!! Não podem alterar os horários a vosso belo prazer quando estão em causa centenas de pessoas que se organizam para poder assistir a estas sessões! Na saída do parque pedirei o livro de reclamações e apresentarei queixa formal. Não é admissível attitudes de falta de respeito como esta.

Mesmo ao ar livre, acha que está fila cumpre as normas da DGS? Não bastam bons planos é preciso saber implementá-los.



bom dia, no passado estive no vosso espaço, e logo à entrada a abordagem feita pelos vossos colaboradores foi muito má. Pediu-nos para ver as lanchetas e verificou e bebamos vidro ( não encontro no vosso site, nenhuma informação que corate essa proibição ) e o que nos foi dito foi " o creta no carro ou deita fora !! "

Alexandra Marques um parque onde devem dar formação aos funcionários da entrada que sugiram aos clientes deixar as lãs de produtos que não podem entrar no parque. São jovens e não sabem que os mesmos tem custos o que as famílias fazem sacrifício e que nos dias de hoje não se deve desrespeitar, uma abordagem inicial, mais atenciosas! Gosto - Responder - Mensagem - 22 min

Olá Alexandra, como já respondido em mensagem privada, a proibição de objetos de vidro está explicita no nosso regulamento (Artigo 7.º) https://parqueaquaticodeamarante.com/regulamento/ e a não entrada de objetos de vidro que possam ser cortantes serve para proteger a segurança dos nossos visitantes. Até breve.

Para questões mais urgentes, entra em contacto através do Tell: +351 255 410 040 ou email: waterpark@tamegaclub.com  
Para consulta de informações sobre preços e horários visita-nos em https://parqueaquaticodeamarante.com/ Caso os bilhetes no nosso site estejam esgotados, informamos que temos sempre uma margem, por dia, de bilhetes para venda no local, por ordem de chegada. Caso optes por comprar cá no Parque, sugerimos que venhas mais cedo.

Tratar-me por tu??? Não devemos ter andado juntos na tropa certamente... Nem devemos ser amigos de infância ...  
Depois conversamos no livro de reclamações..

## Concorrência

Cris Mot O sitio certo para quem quer apanhar Covid. Lotação a 100 %, zero máscaras e zero distanciamento social. Nunca mais Banir Cris Mot - Mostrar - Mensagem - 1 dia(s)

Paulo Rodrigues Cris Mot é um perfil falso, da concorrência.  
Gosto - Responder - Mensagem - 21 h

Figura 3: Perfis de utilizador encontrados em mensagens e comentários na Página de Facebook do Parque Aquático de Amarante

O perfil “Agitador” manifestava as suas inquietações e fazia alguns apelos para gerar confusão e agitar as águas. O “Amante da Marca” fazia questão de demonstrar o seu amor pela marca através de comentários e avaliações positivas, chegando mesmo a defender a marca em certas ocasiões. O “Dececionado/Traído” relatava as suas experiências negativas com a marca e não tinha problemas em demonstrar o seu descontentamento. O “Tira-Dúvidas” foi provavelmente o perfil de consumidor predominante durante esta experiência, pois recebia muitas mensagens com dúvidas sobre todo o tipo de questões, das mais básicas às mais específicas, em grande parte devido ao ambiente de incerteza e desconfiança proporcionado pela pandemia de Covid-19. O “Pedinchão” aparecia para questionar se existiam descontos especiais para festas de anos, packs família, entradas grátis, entre outros. O “Colaborador” apareceu algumas vezes para responder a comentários ou reviews sob o próprio nome. O “Queixoso” foi, sem dúvida, o mais problemático, chegando a ameaçar a marca. Também surgiram alguns comentários duvidosos: pessoas que se faziam passar por funcionários e que forneciam informações incorretas, assim como perfis falsos, com críticas bastante duras, destinadas a descredibilizar a organização e a criar rejeição e desconfiança por parte do consumidor.

Quando um produto, serviço ou experiência não corresponde à promessa da marca, os consumidores podem iniciar uma conversa negativa acerca da marca, pelo que as mensagens e respostas devem ser reajustadas (Quesenberry, 2019, p.76). Tendo isto em conta, de forma a minimizar os efeitos prejudiciais das reviews negativas, a monitorização do ambiente que rodeava a organização foi da máxima importância, através da deteção de problemas, críticas e falhas, e como estratégia de controlo de menções feitas à empresa (Dias & Andrade, 2017, p.60).

Foi-me informado desde o início que, quando se tratava de comentários positivos, o procedimento seria colocar um “Like” ou um “Adoro”. Quando se tratava de comentários negativos ou prejudiciais à reputação da marca, o procedimento seria imediatamente ocultar o comentário.

Este procedimento deixou-me numa espécie de conflito interno, já que a marca deverá responder imediatamente ao comentário de forma a amenizar a situação e esclarecer possíveis equívocos (Coombs, 2021, p.5). No entanto, as orientações dadas foram de que, na sua generalidade, o procedimento seria ocultar o comentário e responder ao utilizador por mensagem privada, à exceção de algumas situações em que propus responder ao comentário, por se tratar de utilizadores bastante descontentes com o parque, e que já tinham duplicado as mesmas críticas em diversas publicações, mesmo que já tivessem sido respondidos por mensagem privada (cf. Figura 3, Secção Queixoso).

Nos casos das recomendações positivas na página de Facebook, elaborei uma mensagem genérica a agradecer a avaliação positiva e a esperança de que a pessoa se tivesse divertido, e sempre mencionando a vontade de voltarmos a contar a sua visita. No caso de recomendações negativas, a orientação foi responder com educação, lamentar a experiência e mencionar a vontade de voltar a contar com a visita da pessoa (Figura 4).



Figura 4:

Respostas dadas a avaliações positivas e negativas na página de Facebook do Parque Aquático de Amarante

#### 4.1.3. A importância da comunicação entre departamentos

Outro exemplo que tive oportunidade de presenciar, relativamente à falta de comunicação do gestor do Parque Aquático com a agência, teve a ver com a publicação de várias imagens e de um passatempo, por parte do cliente, sem acordo prévio com a Bazooka. Ou seja, apesar de já existir um plano estruturado de posts acordados, criados e validados pelo cliente, este insistia em publicar imagens próprias, alterando toda a dinâmica e calendarização de posts agendados para toda a semana.

Esta publicação de conteúdos não planeados não só afetou o trabalho da copywriter e do designer responsáveis pela criação dos posts para as redes sociais Facebook e Instagram, criando até algum mal-estar, como prejudicou visualmente a fluidez e qualidade dos conteúdos publicados na sua generalidade, já que as fotografias tinham má resolução e contavam com montagens que não combinavam com a identidade pensada para aquelas plataformas.

Como sugerem alguns autores, a falta de comunicação entre departamentos pode fazer com que não haja a consistência da mensagem e eventual perda de dados relevantes para a equipa de marketing (Sethi, Goriya, & Singh, 2014, pp. 261-262). Neste sentido, teria sido extremamente benéfico se uma organização como o Parque Aquático de Amarante tivesse colocado em prática uma gestão da comunicação adequada, já que não basta contratar uma agência de comunicação para tratar dessa área, há que utilizar a comunicação como parte integrante da empresa de forma a facilitar os processos e operações dentro das quais ela opera (Hallahan, Holzhausen, van Ruler & Sriramesh, 2007, p.5), principalmente num negócio que sobrevive do contacto com o público.

No exemplo anteriormente explicado, esta perda da consistência da mensagem adequa-se quase na perfeição, já que o trabalho da agência de comunicação foca-se no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação gráfica e textual consistente e que promova uma imagem favorável da organização ao longo do tempo.

Porém, quando há falta de comunicação entre departamentos, o tom de comunicação e a comunicação gráfica deixam de ser consistentes e integrados de forma a divulgarem a mesma mensagem, podendo mesmo chegar a criar algum ruído comunicacional. Deve sim ser levada a cabo uma estratégia de social media baseada nos objetivos corporativos, na estratégia de marketing definida pela empresa e no público, e isso não pode operar sem que haja uma integração da comunicação de marketing (Quesenberry, 2019, pp. 2, 39).

#### **4.1.4. Influenciadores digitais como estratégia de promoção da marca**

Outra etapa delineada na estratégia de comunicação a 360º do Parque Aquático de Amarante foi estabelecer parcerias com influenciadores digitais. Num mundo digital em que as plataformas de social media possibilitam a criação de comunidades e redes (White, 2014), normalmente com interesses em comum, este campo de influências assume-se como um valioso recurso para as marcas nos dias de hoje em termos de posicionamento de um produto ou serviço. Para além disso, as comunidades existentes nas redes sociais podem significar uma redução dos custos no atendimento ao cliente e até trazer maior lealdade do consumidor (Howard, 2019, p.5)

De acordo com alguns autores (por exemplo Uzunoglu & Kip, 2014), os influenciadores atuam como líderes de opinião no digital e são, em grande parte, responsáveis por mediar mensagens e afetar essas mesmas comunidades, que ao seguir determinadas personalidades nas redes sociais como o Facebook ou Instagram, recebem apenas as histórias e pontos de vista que refletem os seus interesses (White, 2014, p.39).

A utilização de personalidades com alguma presença no digital pode contribuir para o fenómeno de “cognição emocional” que nos fala Quesenberry (2019), ou seja, um fenómeno psicológico provocado por uma pessoa ou grupo, que afeta e influencia consciente ou inconscientemente as atitudes e comportamentos dos outros (Quesenberry, 2019, p.76). Mais do que isso, as marcas começam a despertar a sua atenção para as oportunidades trazidas pelas parceiras com influenciadores digitais tais como bloggers (Uzunoglu & Kip, 2014, p.1), já que estes podem ser um importante contributo para o aumento de reputação da marca e para atingir os seus targets preferenciais.

Noutra perspetiva, nem sempre os grandes influenciadores são os mais eficazes, a tendência para os escolher micro influenciadores, que têm grande impacto na sua comunidade bastante específica, tem sido cada vez maior (Quesenberry, 2019, pp. 231, 234). Para além disso, as marcas optam por escolher bloggers ou influenciadores digitais de acordo com o conteúdo partilhado por cada um, que tem que se identificar com a marca, assim como a camada de seguidores que fazem parte dessa rede ou comunidade (Uzunoglu & Kip, 2014, p.4).

Neste âmbito, fiquei responsável por pesquisar os influenciadores digitais do Norte de Portugal e da Galiza mais adequados para estabelecer parcerias com o Parque Aquático de Amarante, já que os principais targets da empresa estavam localizados nestas duas regiões.

Ao estabelecer parcerias com personalidades com forte presença digital e uma camada de seguidores que o parque gostaria de alcançar, a marca fica assim mais próxima de atingir o seu público-alvo e de focar as suas mensagens nos segmentos de mercado que mais lhe importam, e de uma forma mais precisa (White, 2014, p.40).

O briefing que me foi passado para a escolha de influenciadores do Norte para o Parque Aquático foi de que teriam que ser jovens, com um estilo de vida aventureiro, desportistas, amantes de viagens, mas também personalidades viradas para o lifestyle e vida familiar. Para elaborar esta pesquisa, utilizei a plataforma Swonkie (versão beta), onde é possível fazer uma pesquisa exaustiva de influenciadores digitais, podendo ser possível aplicar filtros como Localização, Género, Hashtags, Menções, Categoria, Número de Seguidores, Taxa de Engagement, Alcance, Interações e outros.

Os influenciadores do Norte propostos foram: @explorerssaurus\_, @manueljoaolago, @mafalda\_rodrigues, @deboralourenco23, @anaapinho\_, @iamisabelsilva, @nunojesus7, @migas.31, @brunomothd e @flavia.nogueira.pt - estes dois últimos acabaram por visitar o parque com o influenciador Tiagovski (Figura 5).



Figura 5: Printscreen de fotografia publicada no Instagram do Parque Aquático de Amarante acerca da visita do influenciador

Já as influenciadoras digitais propostas para a Galiza foram: @alexandrapereira, @michenlo, @bartabacmode, @mariatilve, @irinanegut, @arianalopezg, @amandachic\_oficial e @missestilos - a escolhida para fazer a parceria com o parque (Figura 6).



Figura 6: Publicação no Instagram no Parque Aquático de Amarante com influenciadora digital

Ainda no contexto da relação com os influenciadores, fiquei responsável por dar resposta a micro influenciadoras (abaixo dos 10 mil seguidores) que contactaram o parque para estabelecer parcerias e fazer a divulgação do espaço aos seguidores (Figura 7), remetendo-as para o contacto do cliente, que trataria do resto.



Figura 7: Mensagens recebidas no Facebook do Parque Aquático de Amarante por parte de microinfluenciadoras

Para além disso, a estratégia digital delineada pela Bazooka para o Parque Aquático de Amarante envolvia os anúncios publicitários no digital, pelo que tive a tarefa de analisar as publicações com melhores resultados de taxa de interação (acima dos 4%), alcance, reações e cliques no Facebook, com base nas métricas de análise de resultados disponibilizadas pelo Facebook Business Suite (Figura 8).

Data	Tempo	Imagem	Título	Alcance	Engajamento	Taxa de Interação	Ação
19-08-2020	10:02		És um ás a captar bons momentos?	9,8K		2%	Promover publicação
18-08-2020	10:01		Foge da chuva e corre até Amarante!	18,9K		6%	Promover publicação
17-08-2020	10:00		Quem experimenta o Compact Slide só	11,6K		7%	Promover publicação
16-08-2020	12:30		Domingo perfeito!	15,7K		7%	Promover publicação
16-08-2020	10:00		Vamos a banhos? 🏊	8,9K		7%	Promover publicação
16-08-2020	09:32		Parque Aquático Amarante esteve em	19,8K		15%	Promover publicação
15-08-2020	15:02		Apesar das previsões	18,4K		6%	Promover publicação
15-08-2020	10:00		Hoje temos uma pergunta difícil, para	20,4K		6%	Promover publicação
14-08-2020	13:01		Quem vem ao Parque Aquático de	15,3K		6%	Promover publicação
12-08-2020	15:05		Amarante gosta de desafiar as previsões	18,1K		11%	Promover publicação

Figura 8: Relatórios de métricas das publicações do Parque Aquático de Amarante no Facebook, de 12/08/2020 a 19/08/2020

Para tal, foi-me indicado analisar apenas as publicações entre o dia 12/08/2020 e o dia 19/08/2020, pelo que listei as publicações com bom desempenho do parque aquático para que depois fossem utilizadas para um anúncio digital no futuro, que também tive a oportunidade de acompanhar. O objetivo destas promoções seria, mais uma vez, aumentar o número de seguidores e o alcance das publicações do parque, no sentido de captar a atenção de novos utilizadores e potenciais clientes nos segmentos-alvo da marca (White, 2014, p.40).

Para além da gestão de comunidades e parcerias com influenciadores, fiquei responsável pela proposta de conteúdos para posts e para diferentes tipos de passatempos para o Parque Aquático de Amarante. Para tal, procedi à identificação dos principais públicos-alvo do parque (famílias e jovens) e, com base nisso, anotei todos os dias especiais do ano com potencial de adaptação a conteúdos a publicar ou para aproveitar na elaboração de um passatempo temático.

O próximo passo consistiu na proposta de diferentes modelos de passatempos nas redes sociais, tendo em consideração temas, jogos, parcerias e concursos diferentes, com a listagem de regras de participação e prémios a entregar. O passatempo escolhido foi um concurso das mensagens mais criativas sobre a amizade, para a entrega de duas entradas grátis (Figura 9).



Figura 9: Passatempo levado a cabo pelo Parque Aquático de Amarante no Instagram

Para além disso, fiquei responsável por todas as traduções (PT para EN) de conteúdos do website do Parque Aquático de Amarante, desde a Página Inicial, Páginas das Atrações, Regulamento, Restaurantes, Preços e Medidas Covid-19, assim como a seleção e introdução das imagens e textos no website, a partir do Wordpress. Por último, fiquei com a responsabilidade de criar os textos para o website da Bazooka, relativos ao trabalho desenvolvido para o Parque Aquático de Amarante.

#### 4.1.5. Outras experiências de estágio na Bazooka

Paralelamente, para além das funções respetivas ao Parque Aquático de Amarante, fui prestando apoio a outros projetos que a agência Bazooka tinha em mãos, para marcas como o Hipercentro - Parque Empresarial do Porto, Sol Restaurantes, Desonno, Mercado Bom Sucesso, Aruba Pet Nutrition, The Land of Jeferson, Via Rápida Stop & Shop, Silva Carvalho Catering e Dreambooks.

No Hipercentro, desempenhei tarefas de proposta de conteúdos e copywriting. Sendo a criação de conteúdos uma importante ferramenta para ganhar presença nas redes sociais e reputação no digital

(Dutot, Galvez & Versailles, 2015), o primeiro desafio centrou-se em encontrar conteúdos para o Facebook da empresa que fossem interessantes, verdadeiros, relevantes, criativos e adequados aos públicos-alvo (Merkelsen, Mollerstrom & von Platen, 2016): os colaboradores das marcas que usufruem do espaço do Hipercentro e possíveis novas marcas que se poderiam vir a instalar no parque.

O objetivo último com a criação de conteúdos e, conseqüentemente, da utilização do copywriting como ferramenta persuasiva, foi convencer os utilizadores dos méritos e vantagens de determinados argumentos ou serviços, fazendo-os agir de acordo com as pretensões da organização (Horberry, 2009, p.6). Neste caso, a pretensão da organização seria levar os utilizadores das plataformas digitais do Hipercentro a contactar o espaço e usufruir dos seus serviços. Ora o copywriter tem que olhar para o copy que a empresa lhe fornece num ângulo interessante, com potencial para “vender” esse produto ou serviço, mesmo nas situações em que o briefing é mais difícil (Horberry, 2009, p. 10).

Para tal, fiz um plano de conteúdos onde propus diferentes temáticas e múltiplas perspetivas a adotar na criação desses conteúdos, para que o tema dificilmente se esgotasse. Tratando-se de um espaço empresarial, os temas “Vantagens de fazer parte do Hipercentro”, “Negócios”, “Marcas”, “Empresas”, “Produtividade”, “Tendências do mercado” e “Colaboradores” pareceram-me adequados e com um potencial enorme de exploração e criação de conteúdos. Para cada rubrica, elaborei uma lista com possíveis subtemas, por exemplo no tema “Negócios”, propus subtemas sobre dicas de poupança, dicas de produtividade, personalidades emblemáticas do mundo dos negócios, frases-chave sobre o mundo dos negócios propostas de eventos de cariz solidário e mais hiperdicas (Figura 10).

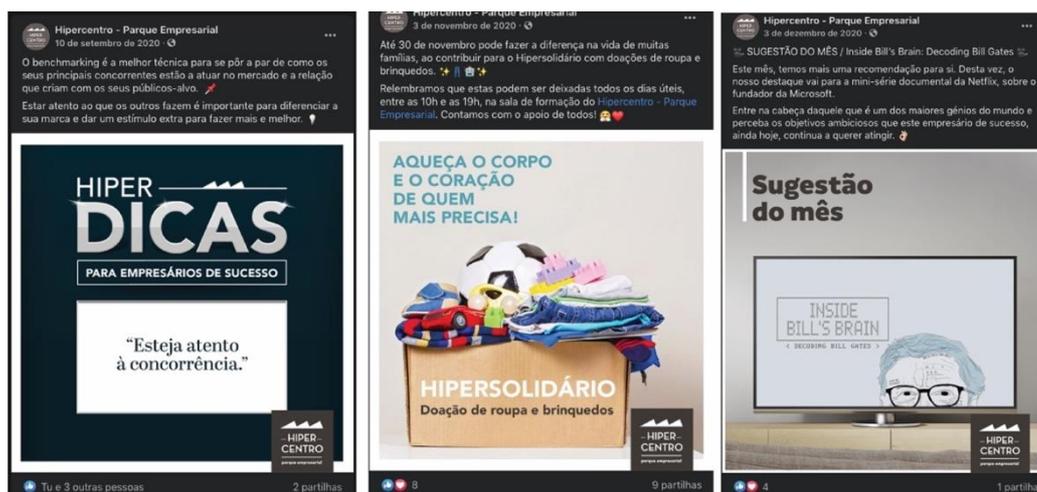


Figura 10: Publicações do Hipercentro tendo em conta os conteúdos propostos. Fonte: Facebook do Hipercentro

Ainda no âmbito da proposta de conteúdos, também listei as datas ou épocas importantes e relevantes para produção de conteúdos nas redes sociais, uma opção viável para criação de posts

quando o conteúdo é mais escasso (Figura 11). Finalmente, tive a tarefa de reunir e listar todas as participações do sorteio do cabaz solidário do Hipercentro, em parceria com a Fresh2go.

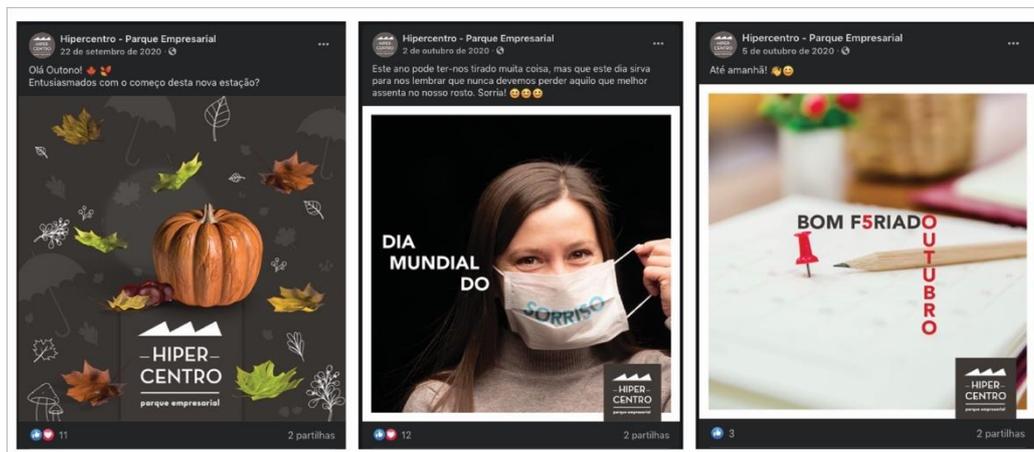


Figura 11: Publicações no Facebook do Hipercentro, tendo em conta conteúdos propostos sobre datas comemorativas. Fonte: Facebook do Hipercentro

No Sol Restaurantes, tive a oportunidade de propor novos conteúdos para as redes sociais (Facebook e Instagram), ajudar na elaboração e seleção dos vencedores de um passatempo e analisar as publicações com maior alcance, para utilizá-las em anúncios publicitários no digital.

Numa primeira fase, por se tratar de uma cadeia de restaurantes nas autoestradas, tratou-se da máxima importância conhecer o público-alvo e comportamento do consumidor que visita ou pode vir a visitar estes espaços: pessoas de todas as faixas etárias e género dentro do território nacional, com idade mínima legal para conduzir, que estejam a realizar viagens de curta ou longa duração, com rendimentos médios, que queiram fazer uma pausa para abastecer o depósito do carro, recarregar as energias com um café ou até fazer refeições.

Tendo em conta a situação pandémica que o país atravessava, propus a publicação de conteúdos relacionados com as medidas de segurança e higiene adotadas, assim como recomendações no uso dos espaços do Sol Restaurantes, no sentido de sensibilizar os visitantes, mas também transmitir uma sensação de segurança e cumprimento das medidas de higienização dos espaços impostas pela DGS.

Por outro lado, senti que havia uma necessidade forte de mostrar, de forma visual e gráfica, onde os condutores poderiam visitar e encontrar os espaços Sol Restaurantes, no sentido de fornecer informação sobre os locais, despertar o desejo de visitar e levar o consumidor efetivamente à ação. Para tal, propus a criação de uma rubrica designada “Locais”, com posts relativos a coordenadas ou mapas infográficos dinâmicos que representavam as cidades em que o restaurante estava presente: por exemplo no Porto, em Aveiro, Lisboa (Figura 12).



Figura 12: Publicações no Facebook do Sol Restaurantes, tendo em conta proposta de conteúdos durante o estágio. Fonte: Facebook Sol Restaurantes

Embora nem sempre o conteúdo gerado pelo utilizador (User Generated Content) seja favorável à empresa (Young, Coombs & Holladay, 2016), propus aproveitar eventuais fotografias tiradas pelos clientes e críticas ou recomendações positivas (Figura 13).



Figura 13: Conteúdo publicado no Facebook do Sol Restaurantes, tendo em conta proposta de conteúdos durante o estágio. Fonte: Sol Restaurantes

As social media devem ser utilizadas e dinamizadas tendo em conta as metas da empresa, e para tal o conteúdo gerado pelo utilizador permite criar uma posição com valor e competitiva face à concorrência (Effing & Spil, 2015, p.2). Criar conversas, permitir que o consumidor se expresse e utilizar as reviews possíveis e o conteúdo gerado pelo utilizador em proveito da empresa é uma estratégia que atrai e gera interação com o público-alvo nas redes sociais (Quesenberry, 2019, pp. 10, 234-235).

Por último, fui responsável pela seleção dos vencedores do passatempo “Sol para mim, Sol para ti!” (Figura 14). O passatempo consistia num concurso entre as frases mais criativas com a utilização da palavra-chave “Sol”, e o prémio dizia respeito a duas refeições grátis em qualquer espaço SOL (Burger King, KFC, Pans e Cafés) para 10 pessoas diferentes. O passatempo contou com mais de 100 participações, e o processo de seleção dos vencedores dividiu-se em duas etapas: a certificação do cumprimento das regras estipuladas no regulamento do passatempo, e a escolha das frases mais criativas com a utilização da palavra “sol”. Este processo acabou por ser bastante simples, já que pouco mais do que 10 pessoas cumpriram as regras de participação.



Figura 14: Passatempo publicado pelo Sol Restaurantes. Fonte: Facebook Sol Restaurantes

No que diz respeito à marca Desonno, fiquei responsável pela seleção dos vencedores de um passatempo para a marca. Quando inicialmente dei apoio a este projeto, já tinham sido feitos bastantes passatempos na página de Facebook da marca: a estratégia passava por aumentar consideravelmente o número de seguidores e interações com a página durante o mês de outubro, por isso a equipa responsável por este cliente optou por criar passatempos todas as semanas, com sorteios de colchões e almofadas da marca Desonno. Por ter acesso às estatísticas da página desde o início do meu estágio, na semana do “Passatempo de Sonho”, notei que começava a crescer uma minicrise entre os participantes e comuniquei esta informação à equipa.



Figura 15: Passatempo da Desonno que despoletou uma pequena crise online. Fonte: Facebook Desonno

Acontece que um dos critérios para ganhar o concurso era de que o comentário com mais likes viesse a ganhar um colchão, e foi relatado por diversos participantes que existiriam contas que estariam a usar likes falsos. A tensão começou imediatamente a escalar na plataforma da marca, com muitas pessoas a expressarem a sua frustração e desilusão com a Desonno por permitir que certos participantes ganhassem de forma fraudulenta (Figura 15). Caso não tivesse feito essa monitorização, a situação poder-se-ia ter agudizado ainda mais pois as menções à empresa e o buzz negativo dos utilizadores insatisfeitos poderia prejudicar seriamente a Desonno (Dias & Andrade, 2017, p.60).

Desta forma, foi-me pedido para verificar quais as contas que estariam a utilizar gostos falsos, para se poder resolver de imediato esta crise e eliminar as pessoas que não estariam a respeitar as regras. Assim que verifiquei que alguns participantes tinham mais de 200 gostos de contas árabes e perfis falsos, comuniquei à minha orientadora essas participações. Acontece que estes perfis terão utilizado ferramentas de gostos rápidos, também conhecidos como bots. Foi imediatamente preparada uma alteração ao regulamento e o critério do número de likes manteve-se, tendo sido excluídas as participações fraudulentas. Finalmente, fiquei responsável por reunir as 15 participações com mais likes reais e selecionar, a partir dessas, qual a participação mais criativa.

Este é um exemplo claro da importância da gestão de comunidades em solucionar possíveis crises no digital, com um enorme potencial de buzz negativo acerca da marca. Consumidores cada vez mais empoderados, que têm noção da sua voz e por isso a expressam livremente nas plataformas digitais, são dos principais participantes ativos na criação e divulgação de mensagens sobre a marca na web (Quesenberry, 2019, p.10).

Outra marca com a qual tive oportunidade de trabalhar foi o Mercado Bom Sucesso, quando me foi pedido para realizar um benchmarking acerca da forma como se comunicavam as “Happy Hours” dos centros comerciais. Para tal, fiz uma pesquisa intensiva do tipo de comunicação utilizada para comunicar Happy Hours na sua generalidade. De seguida, passei para a fazer uma listagem dos principais centros comerciais do Norte que comunicaram Happy Hours, tais como o GaiaShopping, Outlet Vila do Conde, Shopping Cidade do Porto; assim como outros exemplos de shoppings que praticavam as Happy Hours, tais como centros comerciais no Brasil.

Os objetivos com esta análise da comunicação da concorrência foram não só perceber qual a identidade gráfica e estilo de escrita utilizadas para divulgar estes eventos, mas também identificar os principais horários ou dias da semana em que decorriam, assim como instrumentos de comunicação utilizados (promoção no website, nas redes sociais ou em assessoria de imprensa, por exemplo).

Cheguei à conclusão de que as promoções das “Happy Hours” tanto podiam durar todos os dias da semana, como de segunda a quinta ou apenas num dia específico da semana. O horário dependia bastante dos produtos ou serviços a serem vendidos, mas na sua generalidade as Happy Hours começavam a partir das 18h, até às 22h. Em termos de instrumentos de comunicação, o mais comum era criar banners para websites e imagens ou vídeos dinâmicos para as redes sociais, a anunciar as promoções.

Mais tarde, foram então criados instrumentos de comunicação para anunciar as Happy Hours no Mercado Bom Sucesso, tendo em conta a identidade definida pela Bazooka para a marca. As promoções estendiam-se a todos os dias úteis, das 17h às 19h, e diziam respeito aos lojistas aderentes às Happy Hours. Foram então criados posts nas redes sociais e conteúdos para o website do Bom Sucesso (Figura 16).

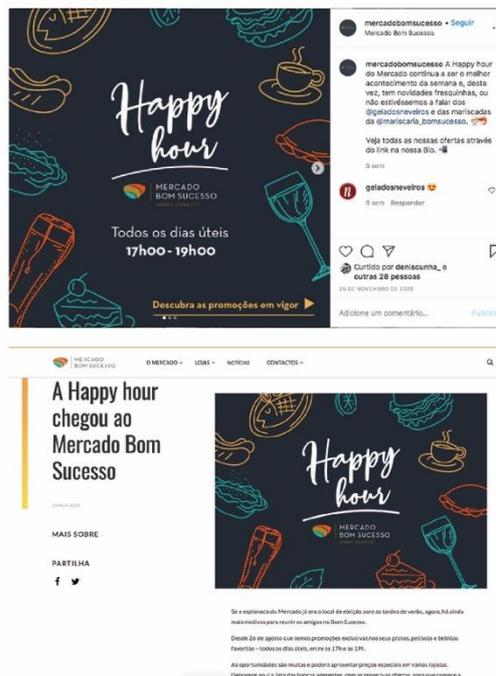


Figura 16: Peças de comunicação criadas para o Mercado Bom Sucesso alusivas às Happy Hours. Fonte: Instagram Mercado Bom Sucesso e Website Mercado Bom Sucesso

Para além disto, tive a oportunidade de acompanhar uma ação de promoção do Mercado Bom Sucesso, em parceria com uma influenciadora digital do Porto, a Bárbara Marques. A parceria consistia na filmagem de um vídeo promocional do mercado, na qual a influenciadora estaria presente com duas amigas e onde iria experimentar vários pratos de diferentes restaurantes (Figura 17).

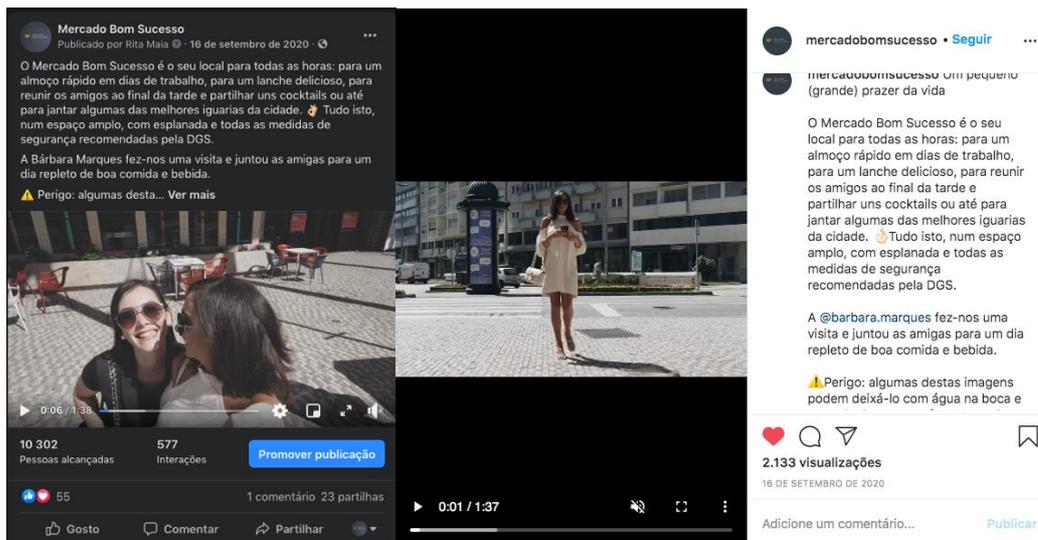


Figura 17: Printscreens da ação com influenciadores digitais realizada para promoção do Mercado Bom Sucesso. Fonte: Instagram Mercado Bom Sucesso e Facebook Mercado Bom Sucesso

O objetivo com esta parceria - ganhar seguidores e potenciais novos clientes da população do Norte -, esteve mais uma vez associado às oportunidades que as marcas têm de influenciar os seus públicos-alvo por intermédio de bloggers ou influenciadoras, e para que isso aconteça é necessário escolher as pessoas certas, para que haja um match perfeito entre o alvo da audiência da marca e os seguidores da influenciadora escolhida (Uzunoglu & Kip, 2014, pp. 3-4).

Foi criado um guião para o vídeo, de forma a organizar e estruturar os planos de filmagem, e estive responsável por ajudar os membros da equipa responsáveis pela realização do vídeo a preparar os espaços, receber as influenciadoras e ajudar naquilo que fosse preciso (informar os lojistas acerca das filmagens, esclarecer dúvidas, ajudar com os cenários, e até servir de figurante no restaurante das focaccias da Reitoria). O vídeo promocional foi publicado nas redes sociais do mercado, no Facebook e Instagram, onde teve mais de duas mil visualizações no Instagram e cerca de cinco mil views, 10 mil pessoas alcançadas e mais de 500 interações no Facebook.

Numa fase final do estágio, fiquei responsável por realizar uma análise da comunicação do Mercado do Bolhão e de Matosinhos, tarefa que concretizei com todo o gosto, visto já ter tido a oportunidade de aprofundar a análise do Bolhão durante a unidade curricular de Estratégias Digitais. A análise teve em consideração o número de seguidores nas plataformas como o Facebook e Instagram, a utilização de técnicas de categorização de conteúdos (por exemplo, insta stories), o tipo de conteúdos publicados (fotografias, artigos ou notícias, videos, IGTV's), o planeamento semanal de posts e número de interações e reações em cada publicação.

Simultaneamente, fiquei responsável por fazer a monitorização das redes sociais do mercado, através da avaliação os relatórios de redes sociais presentes no Swonkie acerca do Mercado Bom Sucesso, onde estavam presentes as estatísticas mensais de cada rede social (Figura 18), em termos de publicações, interação, alcance, impressões, cliques e visualizações de vídeo. No final, apenas me foi pedido para atentar no número total de interações, alcance e visualizações de vídeo.



Figura 18: Relatórios de análise dos resultados do Facebook do Mercado Bom Sucesso, transferidos via Swonkie.

O objetivo do benchmarking e dos reports internos foi comparar as estatísticas dos concorrentes com os resultados obtidos, com a gestão das redes sociais e produção de conteúdos no Mercado Bom Sucesso, no sentido de apresentar ao cliente numa futura reunião.

Para além disto, fiquei responsável pela criação de um pequeno copy para uma brochura da marca The Land of Jeferson, produtora do “kiwi berry” em Portugal. O desafio consistia em criar, a partir do briefing dado pelo cliente, um texto que retratasse as qualidades do fruto kiwi berry e que valorizasse aquilo que o distingue dos outros produtores, tais como o facto de ser produzido em Baião, os recursos naturais presentes nas áreas onde cresce ou o papel importante das pessoas que nele trabalham (Figura 19).



Figura 19: Conteúdo produzido durante o estágio curricular na Bazooka para a marca Kiwi Berry

Outro projeto em que trabalhei foi o da marca Aruba Pet Nutrition. Neste contexto, fiquei responsável por inserir todos os conteúdos no website oficial da marca, relativamente às páginas “Aruba Pet Nutrition”, “Let’s Aruba”, “Dog”, todos os textos de cada produto para cão, “Cat”, todos os textos de cada produto para gato e os “FAQs”, nas línguas: Português, Inglês, Espanhol, Italiano e Alemão (Figura 20).

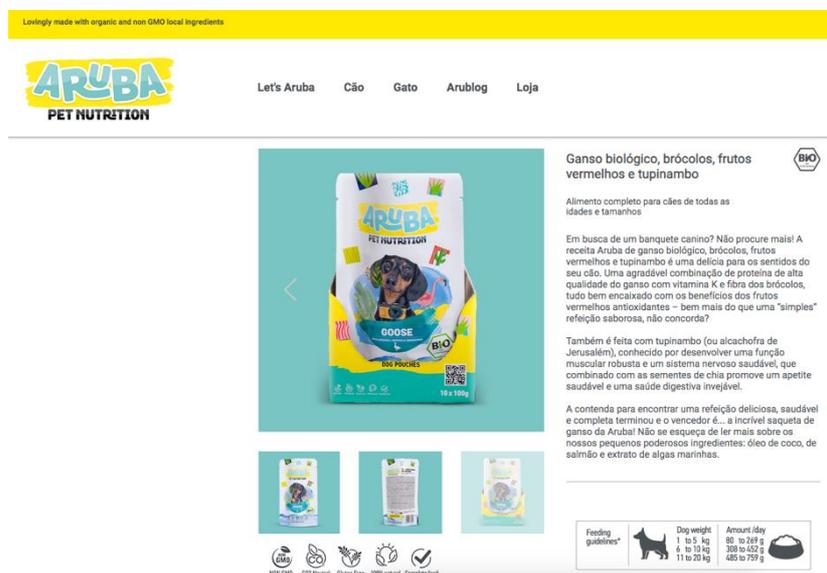


Figura 20: Printscreens do website oficial da Aruba Pet Nutrition

Fora do âmbito da gestão de redes sociais e copywriting, tive ainda a tarefa de analisar dados em folhas excel acerca dos estabelecimentos comerciais ou escritórios nas ruas próximas do Via Rápida Stop & Shop, já que sendo um dos clientes da Bazooka, procuravam levar a cabo uma ação de promoção com vouchers para colaboradores de negócios perto do centro comercial. Apesar de não estar relacionada com a área, acabou por ser uma tarefa que apreciei porque sempre gostei de trabalhos

metódicos, nos quais tenho que ser organizada e lidar com a confirmação e certificação de certos dados tais como as moradas, contactos telefónicos ou nomes das empresas.

No que concerne à Dreambooks, foi a primeira vez em que tive oportunidade de participar na proposta de uma estratégia de comunicação após um briefing do cliente. Até a esta altura, todos os projetos dos quais tinha feito parte já estavam a meio da sua duração ou até no final do contrato.

Tendo em conta o briefing criativo do cliente, foi-me possível contextualizar a marca, o histórico de comunicação da empresa, os objetivos de marketing e mensagem a passar, vantagens e benefícios competitivos, público-alvo, concorrentes e orçamento disponível para o projeto de comunicação. A Dreambooks pretendia assinalar o rebranding da marca e levar a cabo uma ação de comunicação para o Natal 2020, que despertasse e chocasse emoções, preferencialmente em formato vídeo.

Para tal, contribui para a proposta de comunicação com as minhas ideias, mencionando possíveis cenários em que poderia ser criado um storytelling cativante para o vídeo. Na apresentação à Dreambooks, foram preparadas duas propostas para um vídeo de Natal, cada uma delas com um script ou guião do vídeo, que apelavam às emoções e ao sentimento de família e preservação das memórias (Figura 21).

**DREAMBOOKS**  
**VÍDEO DE NATAL**

**O QUE SE PRETENDE**

*Produzir um vídeo que apresente o novo posicionamento e imagem da marca e comunique os serviços Dreambooks como os melhores presentes deste Natal.*

**PROPOSTA 1**

**INSIGHT**

*O ano de 2020 foi atípico para todos. A pandemia chegou sem avisar, fechou-nos em casa e privou-nos de beijar, abraçar e passarmos tempo junto dos que nos são queridos.*

*E se a tecnologia serviu para nos aproximar - mesmo que só por um bocadinho - nenhuma chamada pôde substituir os momentos que perdemos, os dias que passamos afastados e as memórias que não pudemos vivenciar juntos.*

**RACIONAL**

*A Dreambooks está empenhada em devolver a cada um dos portugueses as melhores memórias do último ano.*

*Por isso, este Natal, estamos do teu lado, para garantir que ofereças a melhor prenda possível: o tempo perdido, os momentos que não pudeste partilhar e a oportunidade de reviver tudo outra vez (e para sempre!) na companhia da tua família e amigos.*

**IDEIA**

*Aproveitando o novo posicionamento da Dreambooks - Memórias Forever - queremos garantir que os bons momentos de 2020 não serão esquecidos: serão celebrados e partilhados.*

**MATERIALIZAÇÃO DA IDEIA**  
**Script do Vídeo**

*O vídeo não terá grandes diálogos: este é um anúncio musicado, apenas com pequenos sons/falas que nunca se sobrepõem à banda sonora escolhida. O seguinte script foi pensado para ter um mood de montagem, cor e de arranjo sonoro semelhante ao que apresentamos, aqui: <https://www.youtube.com/watch?v=RSxOjBijyhI>  
No mesmo vídeo haverá 3 narrativas distintas, a desenrolar-se em simultâneo.*

*Primeira cena: Uma sala de estar moderna, comum. Em cena, uma mulher com idade aproximada aos 45 anos e uma criança que aparente ter uns 10 anos.)*

*Num primeiro plano, mãe e filho sorriem enquanto apontam para um tablet.*

*FILHO*

*"Põe esta!"*

*Num plano aproximado do ecrã do tablet vemos uma fotografia da mesma criança, erguendo um desenho de arco-íris onde se pode ler "vai ficar tudo bem".*

*Os dedos da mãe a passar pelo tablet vão revelando mais fotos (a criança com um livro onde se lê "Receitas da avó", outra do mesmo menino a comer uma fatia de bolo e ainda uma fotografia do pequenote à janela, a bater palmas). Cada registo fotográfico é acompanhada por mais uma exclamação: "E esta, esta vai ficar lá bem, e esta também!".*

*(Mudança de espaço e de personagens: Estamos num apartamento pequeno, na decoração uma bandeira de Portugal e mais algumas lembranças típicas de quem vive no estrangeiro.*

*Em cena uma rapariga de 25 anos e, em chamada, um casal com idade compreendida entre os 50 e os 57 anos.)*

*Uma rapariga está no seu apartamento, com uma caneca nas mãos e a sorrir para o seu computador.*

*No plano seguinte, o ecrã do portátil revela-nos uma vídeo-chamada com os seus pais, também eles com canecas - como se estivessem a lanchar juntos, ainda que à distância. A rapariga exclama: "Já falta pouco para regressar a Portugal!"*

*A família brinda pelo ecrã, acena e envia beijinhos em jeito de despedida.*

*Plano da rapariga, que fecha a tampa do seu portátil com ar triste e melancólico. A personagem dá mais um gole na sua bebida e olha para a caneca por breves segundos, pensativa.*

*De seguida, como expressão de quem teve uma ideia, abre de novo o portátil e acede, rapidamente, ao site da Dreambooks.*

*(Nova mudança de espaço e personagens: Desta vez vemos estamos num apartamento*

Figura 21: Scripts de vídeo criados para o concurso da Dreambooks. Fonte: Servidor oficial da Bazooka

Nestas propostas partiu-se do Insight (contextualização do problema) para o Racional (o que se pretende comunicar), de seguida para a Ideia (proposta do instrumento de comunicação) e finalmente para a Materialização da Ideia (script do vídeo, dividido por cenas).

Relativamente à Silva Carvalho Catering, foi-me solicitado realizar uma análise à comunicação ou benchmarking de empresas de eventos e serviços de catering em Portugal, para utilizar numa proposta de comunicação para esta marca, detida pelo grupo Ibersol (que a Bazooka já trabalhava, com o Sol Restaurantes). Desta forma, foi feita uma pesquisa intensiva acerca de marcas de catering, tanto através dos motores de busca do Google como nas redes sociais, e até questionei pessoas próximas para descobrir mais marcas neste ramo. Depois de selecionadas algumas marcas concorrentes, tais como Casa do Marquês, Casa da Comida, BBGourmet, SO Catering Eventos, Grandes Encontros Catering, The Mad Kitchen, Casa dos Arcos, Seabras Organização de Eventos e Limão Azul Eventos, fiz uma análise à comunicação dessas marcas.

Foram analisadas todas as plataformas digitais das marcas: Facebook, Instagram e websites, assim como o tipo e estilo de publicações nas redes sociais, conteúdos explorados (fotografias de eventos, menus semanais, vídeos promocionais, utilização do IGTV), hashtags comumente utilizadas, informações relevantes a inserir (horários, contactos, localização, disponibilidade de evento), partilha de notícias, giveaways e valorização dos colaboradores. De seguida, foi realizada uma reunião de equipa onde tive oportunidade de expor a análise da comunicação da concorrência feita e onde foram debatidas possíveis abordagens para a proposta da agência ao cliente.

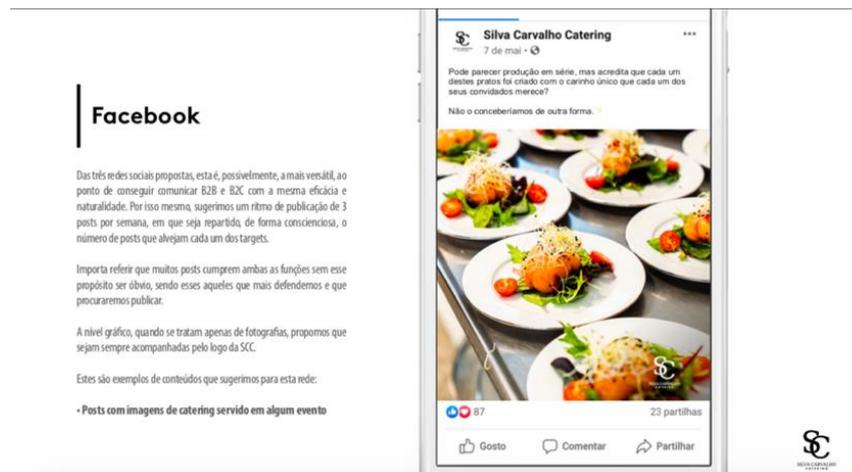


Figura 22: Printscreens de slides da apresentação enviada ao cliente Silva Carvalho Catering. Fonte: Servidor oficial da Bazooka

Finalmente, foram decididas a visão, a interpretação, o tom de comunicação, os conteúdos e as rubricas especiais propostos para a Silva Carvalho Catering, tendo por base o meu benchmarking (Figura

22). Apesar de curto, foi um dos projetos dos quais gostei mais de fazer parte por adorar a área da restauração e por pensar haver um enorme potencial de comunicação nesta área.

Por último, para além de todas estas experiências, ainda fiquei responsável por outros pequenos trabalhos, tais como a pesquisa de alternativas para comunicar passatempos nas redes sociais (devido à alteração legal da realização de passatempos no Facebook, certos termos como “Seguir a página” passavam a ser proibidos), fazer o benchmarking de como comunicavam as empresas que realizavam consultas médicas ao domicílio, ou até fazer um resumo dos Currículos Vitae de todos os membros da Bazooka para a elaboração posterior de uma apresentação para o cliente PortGás.

De um modo geral, posso afirmar com convicção que este estágio testou a minha capacidade de resiliência em diversas áreas profissionais dentro do espectro da comunicação. Não só me permitiu vivenciar situações relacionadas com a gestão de comunidades ou a comunicação de crise e saber aplicar diversas técnicas estudadas ao longo do mestrado em Ciências da Comunicação (Ramo de Publicidade e Relações Públicas), como me deu uma visão mais realista relativamente ao mercado de trabalho.

No entanto, não pude deixar de refletir acerca de como teria sido a experiência se tivesse participado presencialmente em muitos dos projetos nos quais estive envolvida: provavelmente teria assistido a muitas mais reuniões, teria comunicado muito mais com os membros da equipa de forma a perceber os valores, o ambiente interno e as perspetivas acerca de cada um acerca da empresa e, quem sabe, teria realizado ainda mais tarefas para além das que fiz.

Apesar de ter sido uma experiência extremamente enriquecedora no sentido em que pude ampliar a minha área de conhecimentos e prática em novas áreas da comunicação, tais como estratégias de comunicação de crise, gestão de comunidades e anúncios no digital, acabei por sentir que me fazia falta ter um fio condutor acerca dos processos de trabalho das agências: como conseguiam ganhar os clientes, como reuniam para decidir as estratégias, como trabalhavam em conjunto, entre outros. No fundo, penso que trabalhar remotamente tira-nos grande parte da experiência relacionada com o contacto direto em contexto de agência, e que é tão importante para a criação de iniciativas de comunicação originais, diferentes e criativas.

## **5. Experiência de Estágio na b+ Comunicação**

Na esperança de conseguir vivenciar e presenciar o espírito de agência, e com o propósito de complementar o meu estágio em teletrabalho na Bazooka, foi-me proposto realizar um estágio presencial noutra agência, a b+ comunicação. O objetivo foi tentar colmatar algumas experiências que não tive a oportunidade de assistir ou pôr em prática, tais como analisar as rotinas de trabalho, perceber como se relacionam os membros da equipa e como os diversos departamentos trabalham (ou não) em conjunto, como é que as agências conseguem ir a concurso para conseguir clientes ou até como se processa o contacto com clientes. Por outro lado, a minha visão relativamente a estágios presenciais era de que estes nos permitem aprender mais “on the field”, à medida que as situações surgiam, e ao mesmo tempo davam-nos a possibilidade de tirar dúvidas no momento, fazer questões para conhecer mais a empresa enquanto trabalhávamos e comunicávamos em conjunto, questões que não foram tão tangíveis num estágio remoto.

Comecei o meu estágio na b+ no dia 6 de outubro de 2020, estendendo-se até ao dia 23 de dezembro de 2020. Contudo, só consegui experienciar presencialmente o espírito de agência durante uma semana, visto que o Governo decretou regime de teletrabalho obrigatório a partir do dia 4 de novembro de 2020.

Este estágio debruçou-se igualmente sobre a gestão de redes sociais, copywriting e marketing digital. No primeiro dia, fui apresentada à equipa presente no escritório da b+. Desde o início que ficou acordado que ficaria com a função principal de social media manager e content creator para as redes sociais da agência e outras marcas. Desempenhei também algumas funções de criação de web content, planeamento de conteúdos e criação de copys para newsletters, monitorização de estatísticas de redes sociais, participação em briefings para várias marcas, um projeto de branding, assim como alguns trabalhos de tradução.

Trabalhei de perto com os membros da equipa João Barreto, o meu orientador de estágio e diretor-geral da agência, a Filipa e a Marta (designers) e o Eduardo (copywriter e diretor criativo). O contacto foi praticamente diário, devido às várias tarefas que foram levadas a cabo, tanto através da aplicação Skype como por e-mail, para além de ter tido total acesso à planificação de tarefas e projetos em curso para diversas marcas na aplicação Trello, o que não tinha acontecido até então na Bazooka.

### **5.1. As plataformas digitais da b+ comunicação**

Em reunião com a equipa responsável pelas redes sociais da própria agência, foi inicialmente exposto o desafio de impulsionar os canais de comunicação da empresa, por serem um importante ponto de contacto da agência com possíveis clientes ou clientes atuais. A escolha do canal de comunicação a

dinamizar deve ter em conta os diferentes públicos-alvo de cada empresa, que devem ser trabalhos, de preferência, em diferentes canais de social media (Effing & Spil, 2015, p.2) e de acordo com os objetivos e metas da organização.

Desta forma, foi-me proposto assumir a gestão das redes de comunicação da b+ comunicação (Facebook, Instagram e LinkedIn), assim como pensar numa nova estratégia de conteúdos para o website da marca. Tendo em conta os objetivos expostos pela equipa para o desenvolvimento e impulsionamento das redes sociais da b+ - conseguir mais seguidores e aumentar o número de leads no website -, o primeiro passo consistiu na análise dos conteúdos publicados até então em cada plataforma, assim como discutir com a equipa criativa, a Filipa e o Eduardo, o estilo dos copys, tom de comunicação e tipo de conteúdos normalmente publicados nas redes sociais.

O segundo passo, e talvez o mais trabalhoso, consistiu em levar a cabo uma análise da comunicação de empresas concorrentes: outras agências de comunicação, de publicidade ou marketing digital. Como qualquer outra empresa, tornou-se absolutamente necessário fazer o benchmarking do tipo de comunicação divulgada nas plataformas digitais de outras agências de comunicação, pelo que fiz uma análise às redes das seguintes agências de comunicação: Lewis, Bastarda Agency, Bazooka, Creative Minds, This is Luvin, Companhia das Soluções, We are Inovv, Musard Lisboa, Pepper Brand Taste, Fever Agency e This is Pacifica.

A análise consistiu na listagem e na avaliação do tipo de conteúdos publicados por estas agências, como estratégia para inspiração dos conteúdos da própria b+. O marketing de conteúdo consiste numa estratégia de marketing focada na criação de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair público ou reter o já existente (Content Marketing Institute, 2012). Uma estratégia de conteúdos pode ser um instrumento fundamental para qualquer marca que queira ganhar notoriedade no mercado ou direcionar mais clientes para o website da empresa para futura conversão (Quesenberry, 2019, p.228), ou neste caso, para criar novos contactos.

Por outro lado, as marcas devem estudar os padrões de social media do público-alvo e criar conteúdo que o envolva e o cativa (Quesenberry, 2019, p.229). Ao olhar para o que se faz em termos de comunicação e criação de conteúdos nos concorrentes mais próximos, conseguimos perceber o tipo de conteúdos que podem funcionar, pensar em conteúdos novos e nunca antes vistos e propor novas rúbricas e ideias, tendo sempre como sustentação os objetivos e metas de cada empresa.

Tendo a b+ como principal objetivo estratégico gerar novos contactos, tornou-se fulcral pensar em estratégias de conteúdos que pudessem despertar interesse no público alvo (potenciais clientes ou clientes passados) quanto à mais valia de impulsionar várias áreas do negócio através da comunicação estratégica. Desde cedo percebi que um dos conteúdos a considerar para as redes da b+ seria posts relacionados com a área de atuação da agência: seja o marketing, as relações públicas, a publicidade, o design ou o copywriting. De facto, notei que era uma das tendências de produção de conteúdos neste tipo de empresas, já que demonstra conhecimento de causa sobre estas áreas e credibiliza ainda mais a agência perante os seus públicos.

Por outro lado, um dos conteúdos mais trabalhados pelas agências estava relacionado com os colaboradores, como forma de valorização do público interno ou estratégia de captação de novos talentos. Apesar deste não ser um objetivo primordial da empresa, estes tipos de conteúdos ajudam a reforçar a reputação e credibilidade da agência, já que ao demonstrar o ambiente interno, a personalidade e as características identitárias que fazem a b+ ser diferente das outras agências, o cliente cria uma representação e uma imagem mental da agência de confiança, de espírito positivo e também de profissionalismo.

Visto que qualquer estratégia de conteúdos para as redes sociais deve passar por uma abordagem de assuntos e temas que têm como foco as necessidades do cliente, a publicação de conteúdos que retratavam soluções à medida de cada cliente foi também uma opção. Por esta razão, a exposição e divulgação dos trabalhos feitos pela agência para marcas, como os eventos, branding, gestão de redes sociais, packaging, criação de websites, entre outros, foi da máxima importância para mostrar ao público-alvo aquilo que a agência já fez e é capaz de fazer.

Depois de ter uma verdadeira noção do potencial de criatividade neste setor, passei à proposta de conteúdos propriamente ditos para a b+ comunicação<sup>3</sup>. Dividi os conteúdos em Rubricas, de forma a que todas as semanas pudessemos escolher conteúdos de rubricas diferentes e, de acordo com a recomendação do meu orientador de estágio, João Barreto, inseri qual o objetivo pretendido para a divulgação de cada conteúdo. Seguidamente, para cada rubrica e subgrupo, passei à criação dos posts-modelo para apresentar à equipa. Esta ação acabaria por ser determinante para facilitar o meu trabalho posterior, no planeamento dos posts para a semana, já que permitiu-me escolher alguns copys já

---

<sup>3</sup> Documento de Conteúdos criado durante o estágio na B+ Comunicação (2020). Disponível para visualização em: [https://docs.google.com/document/d/1VD5qYl\\_0hOyi0Qp9mz\\_NRxIkyakBBzvRXmsBanNMvU/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1VD5qYl_0hOyi0Qp9mz_NRxIkyakBBzvRXmsBanNMvU/edit?usp=sharing)

pensados e criar as descrições para as redes sociais (e o design dos mesmos, com base na linha editorial pensada pela Filipa Sotto Mayor).

A Rubrica “Estratégias para marcas” consistia em vários grupos de “Dicas” sobre a área de atuação da b+, e cujo principal objetivo seria criar conteúdos de interesse para gerar mais leads (mais especificamente, contactos no website). Dentro desta rubrica, foram criadas as #DicasCriativas, #DicasBranding, #DicasIdentidade, #DicasAtivação, #Tendências, #Sabiaque, #Desmistificar, #ANãoPerder e #Técnicas.



Figura 23: Exemplos de posts criados para as redes sociais da B+ Comunicação, tendo em conta as rubricas escolhidas

Como é possível verificar na imagem acima, existiram várias rubricas escolhidas. #DicasCriativas estavam relacionadas com posts em formato carrossel sobre a área da criatividade, no sentido de estimular o cliente para a necessidade de a sua marca ser diferente e mais criativa, para se destacar da concorrência. As #DicasBranding foram criadas com o objetivo final de captar a atenção do utilizador para a importância que o branding, o rebranding e todos os seus instrumentos têm para uma marca, demonstrando assim também um dos principais serviços da b+. As #DicasIdentidade tinham relação com as dicas anteriores, mas aprofundavam a importância que a identidade criada para uma marca tem a longo-prazo, e todos os instrumentos que constroem esta identidade. As #DicasAtivação surgiram para suscitar o interesse e demonstrar a experiência da b+ na área de criação de eventos de ativação de marca, assim como os benefícios que existem para qualquer empresa em organizá-los.

As #Tendências serviram para mencionar as principais tendências de marketing e comunicação do momento, no sentido de criar alguma discussão e interação entre os seguidores das plataformas e influenciar os potenciais clientes a passarem a utilizar este tipo de técnicas, que estão em constante

crescimento no mundo das marcas. O grupo #Técnicas foi um dos mais trabalhados e com maior potencial de exploração, tendo como meta informar os clientes acerca das diversas técnicas utilizadas no mundo da comunicação estratégica e as suas vantagens.

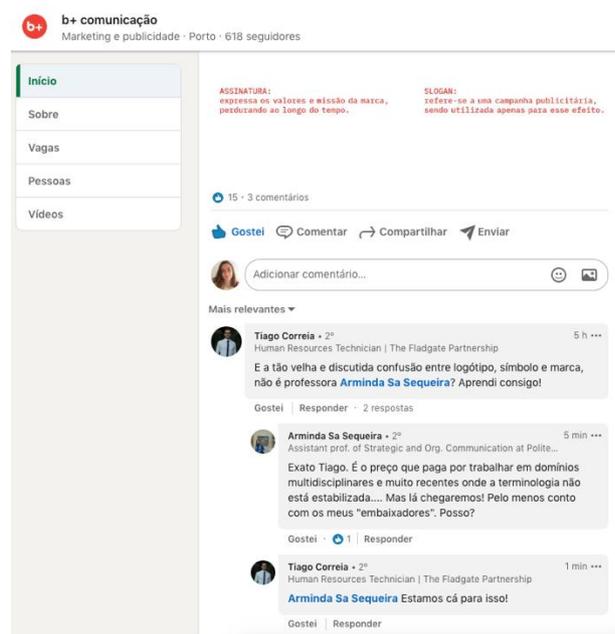


Figura 24: Exemplo de conteúdo criado para o LinkedIn da B+ Comunicação, que gerou algum debate por parte dos seguidores

O grupo #Desmistificar tinha o propósito de fomentar a discussão em torno de assuntos que, por norma, geram alguma confusão e alguns equívocos na área do marketing (Figura 24). O tópico #Sabiaque tinha como objetivo divulgar factos acerca das redes sociais, mas não chegou a ser posto em prática. O grupo #ANãoPerder tinha como objetivo divulgar eventos de interesse sobre a área da comunicação, publicidade e das marcas, mas também não chegou a avançar.

De seguida, foi criada a Rubrica das “Referências Criativas”, dividida em temas diversos como a Arte, a Arquitetura, a Literatura e a Música. Este grupo de conteúdos tinha como principal finalidade realizar conexões entre referências criativas dos membros da equipa e o seu trabalho, demonstrando assim a sua personalidade e inspiração utilizada para criar os seus projetos.

A Rubrica “Equipa b+” surgiu com o propósito de despertar a atenção e interesse na agência de comunicação, assim como apostar na captação de novos talentos, dando a conhecer a equipa e todos aqueles que fazem parte dela. Nesta rubrica, foram pensados vários tipos de conteúdos: entrevistas, ilustrações e “b+ em contexto de pandemia”. Relativamente às entrevistas, a ideia seria criar um conjunto de vídeos, que teriam por base pequenas conversas filmadas com os colaboradores, demonstrando as suas personalidades, gostos, métodos de trabalho - de preferência com algum humor e espírito positivo à mistura (valores pelos quais a empresa b+ se move).

O tema relacionado com as ilustrações surgiu do benchmarking feito anteriormente, e previa criar pequenas ilustrações temáticas acerca de cada membro da equipa. O último tema previa criar conteúdos relacionados com a b+ em teletrabalho ou no escritório, de forma a demonstrar as rotinas de trabalho e medidas Covid-19 adotadas. Porém, por se tratar de um momento mais sensível para a agência devido às dificuldades causadas pela pandemia, decidiu-se não avançar com esta rubrica para não causar mal-estar na equipa.

A Rubrica “Dados Importantes” foi criada com a finalidade de criar conteúdos temáticos, de acordo com datas festivas ou importantes, que fossem relevantes para a área das agências da comunicação. A Rubrica “Clientes Atuais e Passados” tinha como objetivos obter credibilidade perante os utilizadores, ganhar a confiança de potenciais clientes, assim como gerar mais leads. Para este tópico foram pensadas publicações com citações do feedback dos clientes. Para que tal acontecesse, propus criar um pequeno questionário via e-mail para clientes atuais ou passados, recorrendo a duas simples perguntas: “Como foi trabalhar com a b+?” e “Quais foram os resultados?”. Para esta estratégia, pensei ser interessante enviar e-mails à base de contactos da b+, com recurso a banners clicáveis com copys interessantes e apelativos, se possível com algum humor. Esta rubrica também não chegou a avançar.

A Rubrica “Objetos” propunha criar posts com recurso a fotografias de objetos que fossem retirados do ambiente da agência no escritório, tais como computadores, livros, café, fruta e outros objetos com os quais se pudesse fazer uma ligação à criatividade e à inspiração. A ideia seria alternar entre este tipo de conteúdos com os conteúdos das rubricas como as Técnicas ou as Dicas, para que o feed não ficasse demasiado “sério”.

A Rubrica “Conteúdo Exclusivo” tinha como objetivo aumentar subscritores na newsletter da b+, onde propus conteúdos criativos tais como planners diários, mensais ou anuais, já feitos pela equipa no passado, agendas de contactos e infografias para o utilizador, no sentido de o aliciar a subscrever a newsletter em troca de um destes conteúdos exclusivos (estratégia de e-mail marketing já levada a cabo como marcas como a Mr. Wonderful, por exemplo). No entanto, esta rubrica não avançou naquele momento.

Outras rubricas que não avançaram foram a Rubrica “Polaroid”, onde propunha publicações com recurso a film de máquinas instantâneas acerca da equipa, do trabalho, dos projetos, das tarefas, assim como a rubrica “Interação”, onde foi recomendada a utilização de jogos interativos e dinâmicos, tais como “Completa a Adivinha” e “Descobre o Provérbio”, para estimular o envolvimento com os seguidores.

Por último, propus uma reestruturação do feed do Instagram para uma melhor organização dos posts, para criar uma maior fluidez de conteúdos e seduzir o olhar do utilizador, para que o conteúdo ficasse facilmente reconhecível e sem recorrer a publicações aleatórias.

Após todo este processo de proposta de conteúdos, foi altura de reunir com a equipa e apresentar o trabalho. Através de um brainstorming bastante relevante para o trabalho em causa, foi tempo de começar a criar os conteúdos propriamente ditos.

Importa notar que, apesar de ter criado um plano de conteúdos tendo por base o público-alvo, os objetivos a seguir, os concorrentes da b+ e os canais escolhidos (Facebook, Instagram e LinkedIn), tive que deixar espaço para alguma flexibilidade e talvez alguns imprevistos. Apesar de planear mensagens e grupos de conteúdos com antecedência, foram criadas versões diferentes para cada plataforma de social media, para que não houvesse uma repetição despropositada de conteúdos.

#### **5.1.1. Planeamento de conteúdos e Monitorização**

Segundo Effing & Spil (2015, p.7), uma estratégia de social media possui três níveis: a escolha dos canais de comunicação mediante o público-alvo, a definição de metas, alocação de recursos e guidelines, e finalmente o planeamento de conteúdos e a monitorização. Subconscientemente, estas fases estiverem sempre presentes no planeamento e reestruturação dos conteúdos para as plataformas da b+, que passo a especificar.

Numa das muitas conversas que tive com o meu orientador de estágio, foi-me explicado que para cada ação nas redes sociais deve haver um objetivo, um propósito. De facto, quando pensamos em metas e objetivos durante o plano de social media de uma empresa, não podemos incorrer no erro de nos focarmos no número de likes e comentários, devemos sim focar a nossa atenção em objetivos de negócio mais específicos, tais como o aumento de vendas, geração de leads, melhorar a satisfação do cliente, entre outros.

Criar conteúdo nas redes sociais da b+ estava assim associado ao propósito de gerar uma venda ou lead, de remeter o utilizador para o website da empresa, onde podia comprar ou preencher um formulário (contactar a empresa). Desta forma, perceber que todos os conteúdos criados e publicados pela b+ tinham um propósito específico permitiu-me atribuir valor aos conteúdos que estava a criar, por exemplo, se criava um conteúdo acerca da mais valia do storytelling, o meu objetivo principal com a divulgação daquele conteúdo seria estimular a curiosidade do utilizador ao ponto de ele clicar na hiperligação da

página, navegar pelo website e estabelecer o contacto com a empresa. Estes conceitos levaram-me, mais tarde, a refletir acerca da importância da atualização do website da b+.

Na primeira semana, participei no planeamento semanal para as redes da b+, mas a partir dessa semana essa tarefa foi-me atribuída na sua totalidade, tendo apenas que enviar os planeamentos semanais, com os copys finais, para uma revisão final da equipa criativa (Figura 25).

Gestão de redes sociais / b+ comunicação

FACEBOOK				
COMERCIAL	INFO/COMERCIAL	INFO/COMERCIAL	INFOTAINMENT	ENTRETENIMENTO
2ºF	3ºF	4ºF	5ºF	6ºF
Serviços b+	Share do blog	Portfólio b+	Dia das dicas	Léxico
	Follow us	Campanhas sustentabilidade	Tendências digitais	Agenda #outoffice
	Bastidores	Campanhas fantasma		Sabia que
	Equipa			Desmistificar
				Referências criativas

**Figura 25:** Exemplo de planeamento semanal para as redes sociais da B+ Comunicação

Foram feitos nove planeamentos semanais ao longo do meu estágio na b+<sup>4</sup>. Para o Facebook e LinkedIn, ficou planeado publicar todos os dias, entre as 17h e as 18h, e no Instagram as publicações seriam feitas à segunda, quarta e sexta-feira. Em qualquer uma das redes, para todos os dias existiria uma rubrica diferente a publicar (serviços, blog, portefólio, dicas / técnicas / tendências / léxico / referências criativas / desmistificar, datas importantes, bastidores ou follow us). Fiquei responsável pela criação dos copys para as imagens e descrições, assim como alguns trabalhos de design de certos posts e pelo agendamento semanal das publicações nas três redes sociais (através do Facebook Business Suite).

Mas uma estratégia de social media não se pode basear apenas na criação e divulgação de conteúdo atrás de conteúdo. Depois de implementado um plano de social media, grande parte do tempo vai ser utilizado para criar o conteúdo, mas também na avaliação e monitorização das métricas e estatísticas de cada plataforma (Quesenberry, 2019, p.265). Um mês depois de termos avançado com a atualização das redes sociais da b+, foi tempo de monitorizar as estatísticas das páginas, de forma a avaliar os

<sup>4</sup> Documento de Planeamento de Redes Sociais criado durante o estágio na B+ Comunicação (2020). Disponível para visualização em: [https://docs.google.com/document/d/1VD5qYI\\_0hOyi0Qp9mz\\_NRxIkxakBBzvRXmsBanNMvU/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1VD5qYI_0hOyi0Qp9mz_NRxIkxakBBzvRXmsBanNMvU/edit?usp=sharing)

efeitos dos novos conteúdos no crescimento das páginas e, conseqüentemente, no aumento ou não de cliques para o website.

Para tal, utilizei as estatísticas do Facebook Insights, o Instagram Insights e o LinkedIn Analytics, onde foram avaliadas métricas como o crescimento de seguidores face ao mês passado, localização geográfica dos utilizadores, comparação de taxas de engagement entre marcas concorrentes, aumento de visualizações de páginas, visitantes únicos, cliques para o website, funções dos visitantes, evolução das reações, comentários e partilhas, publicações com mais impressões, cliques, reações e comentários e taxas de engagement por publicação.

Tendo avaliado os resultados, tornou-se claro que tinha havido um crescimento exponencial seguidores, visitantes, cliques, reações, comentários e partilhas face ao mês anterior, e que as publicações mais bem-sucedidas tinham sido aquelas com recurso à multimédia (imagem ou vídeo), as publicações sobre as tendências e rubricas sobre a área tinham melhor engagement e mais impressões, e que as publicações sobre o blog e portefólio não tinham tantas reações, cliques e impressões.

De forma conseguir perceber até que ponto as métricas expostas nas plataformas de monitorização estavam ou não a atingir as metas e objetivos de negócio e de marketing da empresa, um importante passo a dar foi a definição de KPI's das redes sociais da b+ até ao final de 2020<sup>5</sup>.

É relevante mencionar que métricas como os likes e os comentários podem não ser assim tão significativos: podem existir posts que não têm tantos likes mas que geram outros resultados mais relevantes (Quesenberry, 2019, p.56). Neste tipo de setores, o que interessa realmente à organização é obter mais entradas no sites e visitas, de forma a gerar leads e contactos - e, de acordo com essa ótica, a b+ conseguiu obter muito mais exposição e cliques no website do que no passado.

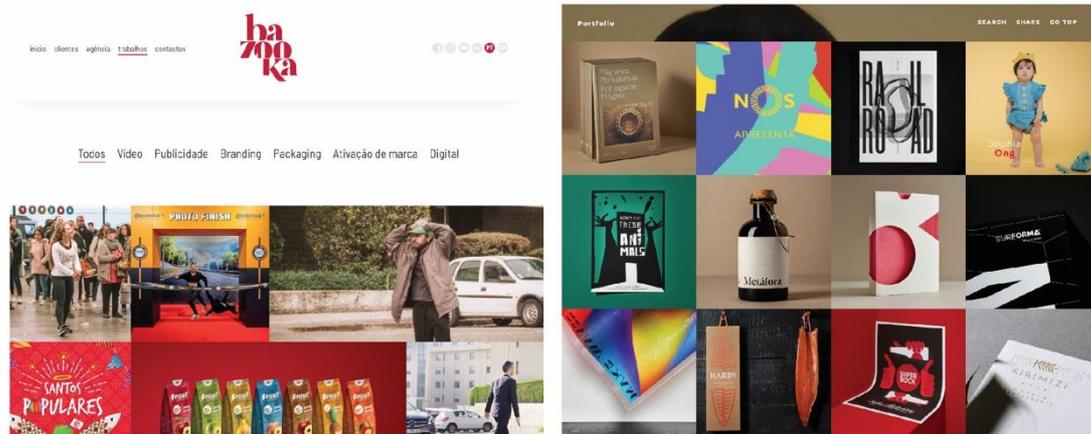
### **5.1.2. Reestruturação do Website e Newsletter b+**

De seguida, por recomendação do meu orientador de estágio, elaborei uma análise à estrutura e conteúdos do website e do blog da b+ comunicação. Um website bem estruturado e com uma boa estratégia de conteúdos é crucial para a afirmação de uma agência de comunicação nas plataformas online e para os motores de busca como o Google, já que quando os sites mais bem otimizados para SEO aparecem nas primeiras páginas dos motores de busca.

---

<sup>5</sup> Documento utilizado para elaborar KPIs para as redes sociais da B+ comunicação, disponível para consulta em: [https://docs.google.com/document/d/1qlgsp6Xq\\_BfMOQmjyql7hq0IGbf-ZFWp9YIZ05UP6rE/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1qlgsp6Xq_BfMOQmjyql7hq0IGbf-ZFWp9YIZ05UP6rE/edit?usp=sharing)

Em conversa com o João Barreto, foi-me comunicado que estariam a pensar numa modernização e atualização do website da b+. O “briefing” que me foi passado para modernizar o website dava a entender que muitos dos seus conteúdos estavam desatualizados, sendo por isso necessário fazer um refresh ao tom de comunicação e a elementos como o texto, as imagens e páginas presentes no site. Desta forma, fiquei responsável pela proposta de uma nova estrutura e arquitetura do website, assim como pela escrita de conteúdos para secções como a página dos Serviços.



**Figura 26:** Alguns dos exemplos encontrados no benchmarking realizado para websites de agências de comunicação. Fonte: Website Bazooka e Website This is Pacifica

Tendo em consideração as agências de comunicação concorrentes, detalhadas no benchmarking feito para as redes sociais, elaborei igualmente uma pesquisa nos websites dessas mesmas agências por considerar, em conjunto com o meu orientador, que seriam boas referências a ter em consideração (Figura 26).

De acordo com a análise feita, chegou-se à conclusão de que o atual website da b+ apresenta alguns problemas. Atualmente, em termos de design, o website é demasiado simplista e pouco trabalhado, não retratando a identidade positiva e bem-humorada da empresa. Por outro lado, as descrições da página de serviços estão desatualizadas (têm permanecido iguais há demasiado tempo) e a descrição de cada serviço é muito curta e com falta de informação. Existem ainda conteúdos que são desnecessários para a nova visão pensada para a b+, tais como o “Processo b+” e as fotos da equipa, de acordo com o meu orientador.

Por último, temos o problema do blog Word of Mouth: o seu url (<https://wordofmouthnewsblog.wordpress.com/>) não apresenta qualquer menção à b+, o que se traduz num problema de tráfego para o website da empresa. O utilizador muito dificilmente irá encontrar o blog

nas primeiras páginas dos motores de busca, a não ser que o descubra pelo website da b+. Por esta razão, foi proposto reconfigurar o url do blog de forma a incluir palavras-chave como “bmais” ou “bepositive”. Estando assinalados os pontos a melhorar no website, propôs-se uma reestruturação da arquitetura<sup>6</sup> do mesmo, que contou com a proposta de uma Landing Page com slideshow inicial e/ou apresentação da equipa, botão de orçamento ou contacto e rodapé com a subscrição da newsletter, social media icons e contactos; uma Página de Serviços com descrições atualizadas acerca de cada serviço; uma Página de Portefólio devidamente categorizada por tipo de trabalho (gestão de marcas, marketing digital, branding e design, web design, produção multimédia, ativação); uma Página de Clientes com uma breve descrição do trabalho desenvolvido para cada marca que confiou na b+ e galeria de trabalhos; uma Página de Case Studies, apostando na criação de novos estudos de caso; uma Página Be Positive, com uma descrição da agência, secção com fotos da equipa e copys criativos acerca de cada membro, e uma secção para o blog Word of Mouth, por exemplo uma galeria com links para artigos e Página de Contactos atualizada.

Após a proposta da arquitetura, fui incentivada a começar a criar os conteúdos para uma das páginas. Tendo em consideração a utilização das keywords mais pesquisadas nos motores de busca, relativas ao setor das agências de comunicação e publicidade, os novos conteúdos para a página dos Serviços tiveram que contar com a utilização dessas palavras-chave (Figura 27). O maior desafio foi utilizar as keywords que pudessem retratar melhor o serviço, tentando sempre optar pelas palavras-chave que continham um volume alto de pesquisas, mas pouca competição em termos de websites concorrentes.

Keyword	Arg. monthly searches	Competition	Searches: Apr 2019	Searches: May 2019	Searches: Jun 2019	Searches: Jul 2019	Searches: Aug 2019	Searches: Sep 2019	Searches: Oct 2019	Searches: Nov 2019	Searches: Dec 2019	Searches: Jan 2020
comunicação	6600 Baixo	3600	4800	3600	4800	4800	1900	6600	9900	8100	6600	8100
agência de comunicação	880 Baixo	720	960	960	720	720	960	880	1080	880	960	1080
agência de publicidade	880 Baixo	720	960	960	720	720	960	880	1080	880	960	1080
agência de publicidade	880 Baixo	720	960	960	720	720	960	880	1080	880	960	1080
comunicação digital	320 Baixo	170	260	210	260	140	320	480	320	210	320	320
comunicação e marketing	260 Baixo	260	260	170	260	90	210	210	230	260	260	220
comunicação e marketing	110 Baixo	110	110	140	140	90	140	140	140	170	170	140
marketing e comunicação	140 Baixo	140	170	140	140	90	140	140	140	140	140	140
agência de comunicação e marketing	110 Baixo	140	140	140	110	70	110	90	90	90	70	140
comunicação e marketing	70 Baixo	70	70	70	70	20	70	70	110	70	70	70
comunicação e marketing	70 Baixo	70	70	70	70	20	70	70	110	70	70	70
comunicação e marketing	70 Baixo	70	70	70	70	20	70	70	110	70	70	70
gestão de marcas	50 Baixo	40	70	40	20	20	50	50	40	40	50	50
comunidade de comunicação	50 Baixo	40	70	40	20	20	50	50	40	40	50	50
gestão de marcas	20 Baixo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
comunicação publicitária	20 Baixo	10	20	20	20	20	20	20	10	10	20	20
comunicação em marketing	20 Baixo	30	40	40	10	10	10	30	30	30	30	30
comunicação online	20 Baixo	10	20	10	10	10	30	20	20	20	10	20
agência de comunicação digital	20 Médio	30	30	10	10	20	20	30	10	10	40	20
comunicação de marca	10 Baixo	10	10	10	10	10	10	20	10	10	10	10
comunicação e marketing digital	10 Médio	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
gestão de marcas e branding	10 Médio	0	0	0	10	10	10	0	10	0	10	0
branding e gestão de marcas	10 Baixo	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	0
comunicação de marca	10 Baixo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Figura 27: Estudo de keywords para potenciar o SEO e SEM no futuro website da B+ Comunicação. Fonte: Documento cedido pelo orientador de estágio João Barreto

Para além da gestão das redes sociais da b+ e da reestruturação do website da agência, estive também envolvida na criação de uma newsletter<sup>7</sup>, no âmbito comercial da empresa, associada à

<sup>6</sup> Documento relativo à reestruturação do website da B+ Comunicação, disponível para consulta em: [https://docs.google.com/document/d/1\\_m0k55avi45vW4CObIIx6WMOrcLxmbI9LQDgmiZVBBA/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1_m0k55avi45vW4CObIIx6WMOrcLxmbI9LQDgmiZVBBA/edit?usp=sharing)

<sup>7</sup> Documento relativo à reestruturação do website da B+ Comunicação, disponível para consulta em: <https://docs.google.com/document/d/1AmD0-HhkcOmOt8HbLVPNuS7ZzIKb5rd3ovza119r29U/edit?usp=sharing>

divulgação do novo serviço de gestão de redes sociais da agência. O objetivo com a criação e divulgação da newsletter seria dar a conhecer o novo serviço da agência à sua carteira de clientes (atuais ou passados). A finalidade com esta newsletter seria surpreender os clientes atuais e passados com novas possibilidades para o seu negócio, tendo como principal intenção de que estes abrissem a apresentação anexada na newsletter. Para tal, seria necessário criar o copy para a newsletter, com uma estrutura “Copy Apelativo + CTA Fale connosco”, assim como selecionar os endereços de e-mail para os quais a newsletter iria ser enviada.

#### Dê um boost ao seu negócio.

A gestão de redes sociais está a invadir o mundo das marcas. Não fique de fora desta tendência.

Botão:

Isto é apenas um sneak peek do que fazemos.

OU

Isto é apenas uma amostra.

#### Temos novidades fresquinhas.

A gestão de redes sociais está a invadir o mundo das marcas. Não fique de fora desta tendência.

Botão:

Isto é apenas um sneak peek do que fazemos.

OU

Isto é apenas uma amostra.

ESTAR CONNOSCO NAS REDES SOCIAIS  
É ESTAR MAIS PRÓXIMO DOS SEUS CLIENTES!



A b+ posiciona-se no mercado com um serviço 360º e a oferta não podia deixar de incluir a atual tendência da ativação das marcas nas redes sociais.

Para isso desenvolvemos, caso a caso, a estratégia de comunicação, o manual de boas práticas, o planeamento, a criação e o agendamento semanal dos conteúdos.

Connosco, o trabalho nas redes sociais é construído de raiz e está orientado para os resultados.

*Chegou a hora de dar um boost ao seu negócio. Vamos falar do seu caso?*

Clique e veja como os produtos e serviços de alguns dos nossos clientes estão a emergir nas redes sociais.



Figura 28: Copys criados para a newsletter comercial da b+. À esquerda está a minha proposta, à direita, a newsletter final

Numa fase inicial, fiquei responsável pela criação do texto base para a newsletter, que mais tarde foi revisto e reajustado pelo Eduardo (Figura 28). Numa segunda fase, fiquei responsável pela verificação da lista de contactos da b+ para enviar a newsletter, tendo atenção se os e-mails possuíam associados o primeiro e último nome dos utilizadores, para que o e-mail enviado fosse personalizado.

## 5.2. Outras experiências de estágio na B+ comunicação

Uma das primeiras experiências de estágio nesta agência esteve relacionada com a marca Turitropical, uma agência de viagens que cria itinerários e tours completamente personalizáveis para os seus clientes. O projeto pensado para a marca consistia num rebranding da mesma, com a redefinição do logótipo e outros elementos identitários. O desafio que me foi proposto residia na criação de uma assinatura que representasse a área de atividade da marca e a qualidade dos seus serviços, mas que

pendesse para o imaginário, o emocional, em detrimento de uma assinatura meramente funcional e racional ligada à área de negócio desta agência de viagens. Para além disso, foi-me pedido que a assinatura fosse feita em inglês, por causa do objetivo de internacionalização da marca.

O primeiro passo consistiu, mais uma vez, na minha contextualização neste setor, através do benchmarking do que outras agências de viagens faziam em termos de comunicação e qual o tipo de assinaturas.

De seguida, passei à criação da assinatura propriamente dita: selecionei as palavras que estariam associadas ao ramo, tais como “tours, travel, trips, guides, itineraries” e selecionei outras expressões que remetessem para a personalização e facilidade de criação desses itinerários, como se nenhuma viagem fosse planeada de forma igual, tais como “custom, personalized, tailor made”. O sentido era criar uma assinatura combinando estes dois grupos. Em conversa com o Eduardo, chegámos à conclusão de que as expressões como “custom, personalized e tailor made” eram argumentos muito racionais e que seria necessário criar algo que não fosse tão óbvio e racional, que atraísse o consumidor.

Desta forma, encontrei outras expressões<sup>8</sup> que remetiam para o estilo de vida do consumidor e para as suas necessidades e desejos (neste caso, viajar de forma descansada, sem ter que se preocupar com planeamentos complexos ou escolhas difíceis). Surgiram então as opções “trips made for you, trips to your liking, travelling plans by experts, travelling made easy e the ultimate guidebook”, tendo sido estas as assinaturas eleitas para apresentar ao cliente. O último passo deste processo foi levar a cabo uma pesquisa nos motores de busca para perceber até que ponto as assinaturas eleitas já estariam a ser utilizadas, o que não se verificou.

Outro dos projetos transversais a todo o estágio na b+ esteve relacionado com os restaurantes Shibui Sushi, Bowls e Pura Gourmet (restaurantes pertencentes ao mesmo cliente). O desafio proposto foi escrever os conteúdos para os posts das redes sociais (Facebook e Instagram) destes três espaços de gastronomia do NorteShopping. No que concerne ao Shibui Sushi, fiquei responsável por fazer o planeamento dos posts das redes sociais com a equipa criativa, assim como escrever os conteúdos da marca para os meses de dezembro de 2020 e janeiro de 2021 (Figura 29).

---

<sup>8</sup> Documento elaborado para criar uma assinatura para a agência de viagens Turitropical, disponível para consulta em: [https://docs.google.com/document/d/1hw44yys-06\\_iqNduoOP1GwlsT07IW-qPKfG0Y-wF-AI/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1hw44yys-06_iqNduoOP1GwlsT07IW-qPKfG0Y-wF-AI/edit?usp=sharing)

DATA	IMAGEM/VÍDEO/LINK	DESCRIPTIVO	REDE SOCIAL
03/12 5ª feira		11h:00 E para acabar bem o ano, o shibui do mês é o Hot Spicy Uramaki, com salmão e camarão tempura, topping de atum e salmão picante. É servido? 🍣🍣 #shibuisushi #sushilovers #shibuidomes	
07/12 2ª feira		11h:30 KON'NICHIWA! O Shibui Sushi já chegou ao Mercado Bom Sucesso! Quer seja no nosso novo espaço ou no NorteShopping, deixe-se surpreender pela frescura das nossas peças de sushi. 🍣 #shibuisushi #shibuilovers #konnichwa	

Figura 29: Exemplos de posts criados para o restaurante Shibui Sushi

Ainda relativamente ao Shibui Sushi, propus algumas estratégias e conteúdos para promover o envolvimento e a interação com os utilizadores, com o propósito de dinamizar as redes e conseguir um aumento de seguidores<sup>9</sup>. Relativamente ao Bowls e ao Pura Gourmet Salads, coube-me também escrever os posts de ambos para o mês de dezembro de 2021 (Figura 30).

DATA	IMAGEM/VÍDEO/LINK	DESCRIPTIVO	REDE SOCIAL
02/12 4ª feira		12h:00 Se é fã de um estilo de vida saudável, uma visita ao Pura Gourmet Salads é passagem obrigatória! Ficamos à sua espera. 🥗🥗 #puragourmetsalads #realfood #healthypeople	
04/12 6ª feira		18h:00 Sabia que a mozzarella é rica em Cálcio, Vitamina A, D e B12? O sabor suave que caracteriza este queijo torna-o no ingrediente ideal para algumas saladas. Venha provar. 🧀🧀 #puragourmetsalads #realfood #healthypeople #healthyquiz	

Figura 30: Exemplos de posts criados para o Pura Gourmet Salads

Paralelamente, fiquei responsável pela criação de múltiplos copys para a marca Belenik, mais propriamente para a secção “Beauty Tips” presente nas newsletters semanais da marca (Figura 31). Os conteúdos foram escritos em português e inglês, e tinham como objetivo alertar o utilizador para os cuidados a ter com a pele, os olhos, o cabelo, entre outros, mas sempre com o propósito de influenciar a compra de um determinado produto ou adoção de um hábito de beleza no consumidor.

<sup>9</sup> Documento criado para estratégias de aumento dos seguidores do Shibui Sushi, disponível para consulta em: [https://docs.google.com/document/d/1ydotfJitL\\_C0ziDkmFqPIZ-wlpX3oiRSaVhw2f1gHQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1ydotfJitL_C0ziDkmFqPIZ-wlpX3oiRSaVhw2f1gHQ/edit?usp=sharing)

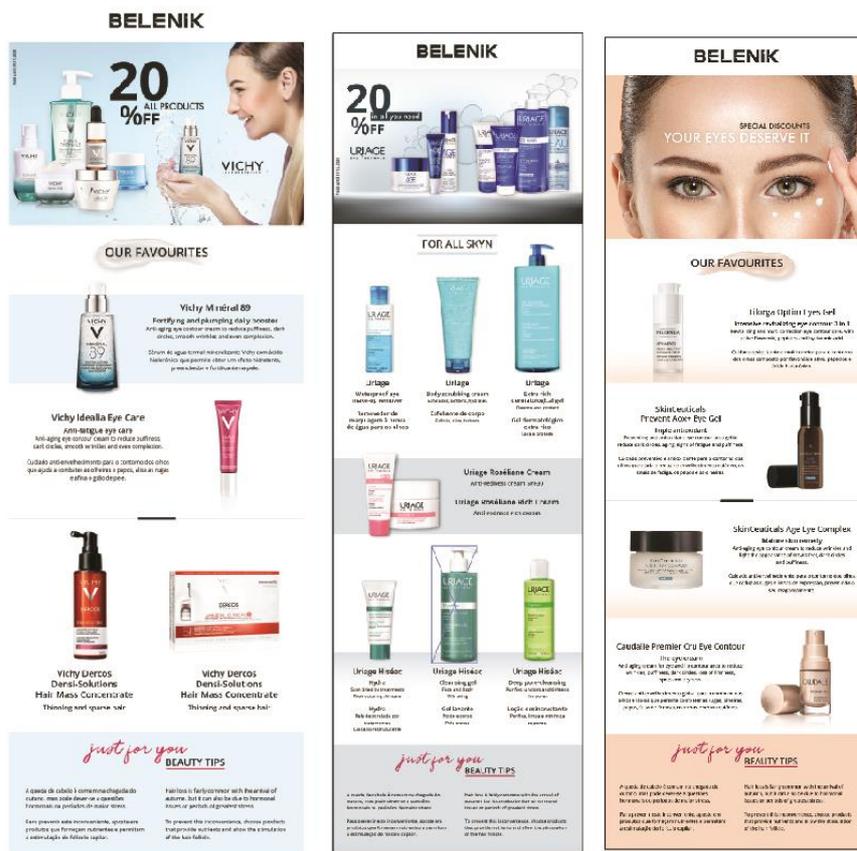


Figura 31: Exemplos de e-news enviadas pela Belenik à sua base de dados. Fonte: Servidor da B+ Comunicação

No total, foram produzidos nove conteúdos (em português e inglês) para as newsletters semanais, que se debruçaram sobre dicas para a queda de cabelo, dicas sobre o envelhecimento da pele, dicas sobre as olheiras, dicas sobre a hidratação no inverno, dicas sobre máscaras faciais, promoção dos produtos Cetaphil, dicas de contorno de olhos, promoções da Black Friday e copys para a subscrição da newsletter.



Figura 32: Posts criados para a Farmácia das Neves nas redes sociais

Fiquei ainda responsável pela criação de algumas descrições para os posts do Facebook e Instagram da marca Farmácia das Neves. Os conteúdos estavam relacionados com promoções especiais em produtos selecionados na farmácia, com as medidas de segurança recomendadas por causa da pandemia de Covid-19 e com a época natalícia (Figura 32).

Outra experiência que tive a sorte de ter feito parte esteve relacionada com a Misericórdia do Porto. O projeto consistiu na criação de uma estratégia de divulgação, nas redes sociais, do Conto de Natal da Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP). Foi-me inicialmente enviado o documento correspondente ao conto de Natal, uma história comovente acerca da solidariedade em tempos de pandemia e relativa à época natalícia, que tinha como objetivo criar consciencialização acerca dos problemas de isolamento da população idosa. A minha tarefa seria pensar num plano de divulgação do conto nas redes sociais da empresa, tendo por base pequenos teasers que gerassem curiosidade nos utilizadores até ao seu lançamento oficial no website, no dia 24 de dezembro às 00h. O objetivo com esta ação de comunicação no Facebook foi gerar mais tráfego no website da Misericórdia do Porto.

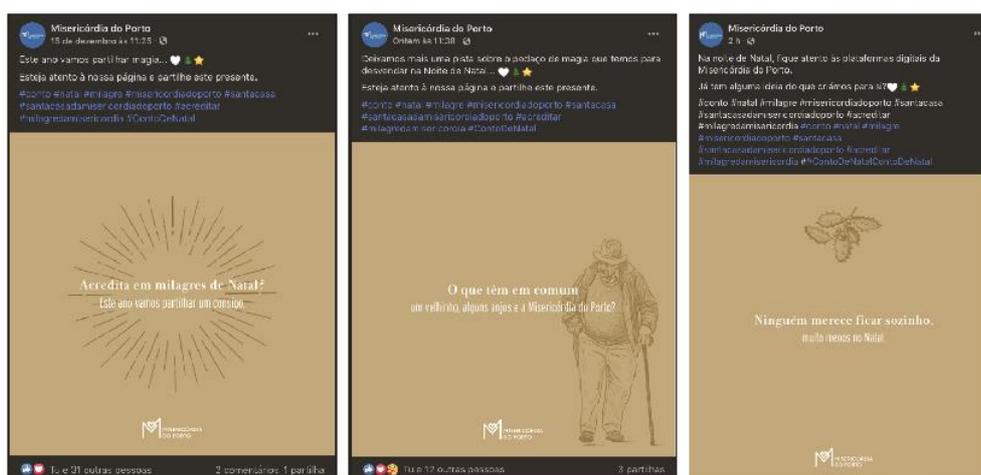


Figura 33: Copys realizados para o tema "Conto de Natal" da SCMP nas publicações do Facebook

O processo até à elaboração da estratégia propriamente dita consistiu, numa primeira fase, na definição dos elementos a comunicar<sup>10</sup>, passando de seguida para os instrumentos de comunicação propostos: cinco posts nas redes sociais ao longo do mês de dezembro e um banner no website. De seguida, tendo em conta os elementos definidos a comunicar, passei à escrita dos copys para os posts das redes sociais, sempre apelando ao imaginário, estimulando a curiosidade e deixando passar algumas

<sup>10</sup> Documento criado para o Conto de Natal da SCMP, disponível para consulta em: <https://docs.google.com/document/d/1FDskCxlj-5mh5s8HyqopHf5w3uOlBumqwKmXPEjrGO/edit?usp=sharing>

pistas acerca do que poderia ser anunciado (Figura 33). Os textos criados destinaram-se às imagens propriamente ditas e às descrições das redes sociais e foram, numa última fase, revistos pelo Eduardo.

Durante o meu estágio na b+ comunicação, também tive oportunidade de participar num briefing da marca Continental, cujo desafio proposto pela marca estaria sujeito a um acordo de confidencialidade. Muitos profissionais de marketing e publicidade utilizam a estratégia de criação de personas de consumidor, que oferecem descrições profundas acerca dos targets da marca, como forma de retratar de forma semi-ficcional o consumidor ideal, com base em dados reais dos utilizadores ou clientes (Quesenberry, 2019, p.61). Seguindo esta ótica, a marca desafiou a equipa da b+ a elaborar uma estratégia de criação de conteúdos digitais B2C, que apelassem o consumidor a clicar no banner e ser reencaminhado para o site da marca. Estes conteúdos deveriam ter em conta duas personas criadas pela Continental: a primeira com atributos mais racionais, privilegiando a segurança, o pragmatismo e a funcionalidade; a segunda com atributos mais emocionais, que valorizava o estilo de vida e status.

Tive oportunidade de participar na reunião acerca do briefing com a equipa, e mais tarde fiquei com a tarefa de traduzir os posts propostos para as duas personas para o inglês, assim como os documentos oficiais da Proposta Continental e da Apresentação da Proposta, que não divulgo por questões de sigilo.

Fiquei ainda com a tarefa de transcrever uma brochura da APDL que estava em formato pdf para Microsoft Word, no sentido de prestar apoio à equipa criativa e agilizar os processos de trabalho, pois tratou-se de um período de grande stress em termos de entregas, deadlines e reuniões com clientes. Por último, tive a responsabilidade de traduzir uma apresentação da Be True 2020, do português para o inglês, verificar as artes finais respetivas às faturas eletrónicas da Câmara Municipal do Marco de Canaveses, e visualizar a estratégia de criação da logomarca para a Autoridade de Transportes, com diferentes instrumentos de comunicação (transportes, sinalética de rua, entre outros).

Em jeito de conclusão, o balanço final nesta agência foi bastante positivo. Apesar de ter sido outra experiência feita (quase) toda em teletrabalho, decidi continuar a ajudar a equipa por mais um mês dado me identifiquei bastante com os seus valores e modos de trabalho, para além de que alguns dos projetos, tais como os restaurantes ou a Santa Casa da Misericórdia, me interessaram bastante.

Antes de trabalhar em agências de comunicação, tinha a perspetiva errada de que as peças de comunicação divulgadas pelas organizações ou marcas, tais como posts de redes sociais, criação de conteúdos e campanhas digitais, entre outros, eram feitas única e exclusivamente pela empresa, não recorrendo a consultoras externas ou agências de comunicação. Não tinha a consciência do poder e da

importância que as agências de comunicação assumiam na comunicação das marcas, mas a partir do momento em que fui experienciando e assistindo a reuniões de briefings, anúncios de novos clientes e novos projetos que apareciam, comecei a olhar para todas as peças de comunicação na rua, nas redes sociais ou até na televisão com outros olhos, chegando mesmo a pensar “Qual terá sido a agência que realizou esta comunicação?”.

Para além disto, estas experiências de seis meses em contexto de agência estimularam a minha curiosidade neste tipo de empresas, e ajudaram a traçar o meu caminho em termos de futuro profissional, pelo menos nos próximos tempos. Trabalhar em agências de comunicação fornece-nos uma maior flexibilidade e constante aprendizagem enquanto profissionais, pois todos os dias aparecem novas propostas, novos desafios e até novos clientes, com objetivos de negócio e públicos-alvo totalmente díspares e dos mais variados setores do mercado. No fundo, penso que esta constante novidade, tão típica deste tipo de empresas, permite-nos crescer as nossas aptidões e expandir os nossos conhecimentos acerca de assuntos que se calhar não teríamos qualquer interesse.

A pandemia de Covid-19 testou-nos das mais variadas formas, e as minhas experiências de estágio, assim como as dos meus colegas, foram apenas mais um exemplo de como é possível nos adaptarmos às mais variadas situações. A partir das minhas experiências e com algumas leituras que vim a realizar acerca do setor das agências de comunicação, o teletrabalho foi uma solução viável dentro do caos e insegurança inerente à situação que atravessamos. Mas este modo de trabalho remoto pode ter reflexo no modo como a produtividade é estimulada, nos laços entre membros da equipa, e até mesmo em termos de contacto entre cliente e agência.

De acordo com todas as aprendizagens, técnicas, tarefas e processos de trabalho com que pude lidar diariamente durante seis meses de estágio, foi tempo de aprofundar os conhecimentos e confrontar estas vivências com investigações, trabalhos científicos e teorias de autores conceituados da área da comunicação, assim como com notícias ou artigos de opinião de representantes de agências de comunicação em Portugal.

## Questões motivadas pelas experiências vividas

Após as experiências de estágio nas duas agências de comunicação, durante um período de seis meses, foi tempo de refletir sobre certas questões percebidas acerca da rotina das agências, dos processos de trabalho das equipas e de certas práticas de comunicação interna e externa que tive oportunidade de observar.

Importa notar que estes dois estágios curriculares permitiram o meu primeiro contacto com este tipo de empresas, pelo que, à data de fim dos mesmos, não tinha uma perceção realista acerca de como este tipo de empresas atuavam em situações pré-Covid. As impressões com que fiquei foram, por isso, completamente moldadas e influenciadas por constrangimentos inesperados causados pela pandemia de Covid-19, pelo que as reflexões aqui relatadas terão em conta essa condicionante.

O teletrabalho não me era uma realidade estranha, pois já tinha tido oportunidade de experienciar o trabalho remoto em diversas ocasiões por causa de trabalhos como freelancer. No entanto, não é de todo o meu tipo de trabalho preferencial, já que sempre apreciei estar integrada e enquadrada numa equipa de trabalho, onde é possível observar as rotinas, os relacionamentos, os projetos em curso, e onde é possível debater ideias e fazer brainstormings com grande rapidez e eficácia. Para além disso, sempre prezei os laços com colegas de trabalho e o sentimento de pertença e identificação com as empresas ou até instituições universitárias por onde passei.

Porém, a pandemia de Covid-19 veio realmente testar as nossas capacidades de adaptação e resiliência, e as agências de comunicação tiveram que se adaptar a este novo contexto de trabalho remoto (Teixeira, 2020). No entanto, as minhas experiências nas duas agências foram bastante diferentes, e tive oportunidade de apontar várias observações que foram feitas no dia-a-dia de cada empresa, que passo a agora a explorar de forma muito breve.

A primeira observação feita diz respeito à forma de comunicação e trabalho das agências, tanto a nível interno como externo. No que diz respeito à Bazooka, a agência já se encontrava em teletrabalho quando comecei o meu estágio, e já utilizava as plataformas como o Slack e Skype como ferramentas de comunicação entre a equipa em situações “normais”. Com a pandemia de Covid-19, estas aplicações passaram a ser usadas também para reuniões de briefings, brainstormings, trocas de impressões por mensagens e submissão de textos, projetos e documentos para aprovação. No Slack, foram criados grupos de conversação para cada projeto de um cliente específico e eram alocados determinados colaboradores para cada projeto.

Para além disso, a Bazooka utilizava plataformas como o Trello para organizar tarefas, projetos e reuniões, e o Swonkie para criar posts para as redes sociais, realizar agendamentos de publicações, pesquisa influenciadores digitais e fazer download de relatórios de resultados das redes sociais de certos clientes. No que diz respeito ao armazenamento de dados, ficheiros e projetos da agência, a empresa utilizava o Google Drive como ferramenta de partilha de documentos entre os colaboradores. Numa fase inicial, toda a equipa estava em teletrabalho, mas mais tarde os designers tiveram autorização para trabalhar na agência. No que toca à comunicação exterior, o contacto com os clientes fazia-se por videochamada, e-mail e contacto telefónico.

Por outro lado, no momento em que iniciei o meu estágio na b+ comunicação, a agência tinha parte da equipa em teletrabalho e a outra restante em trabalho presencial. As plataformas utilizadas para comunicação entre os colaboradores eram o Skype, o Zoom e o e-mail, e à semelhança da Bazooka, o Trello era utilizado para categorização e organização semanal de projetos e tarefas prioritárias e não urgentes. No que concerne ao armazenamento de documentos para utilização por parte dos membros da equipa, a b+ possuía uma VPN onde estariam guardados todos os documentos importantes para os trabalhos em curso. Por último, o contacto com os clientes fazia-se também por telefone, e-mail e por reuniões em videochamadas.

Tendo em conta estas adaptações da equipa nas suas metodologias de trabalho, foram várias as questões a que me fui apercebendo. Em primeiro lugar, notei a falta que me fez a comunicação presencial com os membros de equipa, em termos de perceber quais eram os projetos em curso, para que clientes estava a fazer os benchmarkings e com que intuito, quais as tarefas nas quais me podia enquadrar e auxiliar a equipa, os meus tempos de espera entre mensagens com a equipa eram também elevados, não podendo responder imediatamente a situações que surgiam (por exemplo, no caso do Parque Aquático de Amarante), entre outras questões.

Esta falta de contacto físico e integração numa equipa privou-me também de aprender novas valências, reconhecer processos e rotinas deste tipo de empresas, perceber em que fase estavam certos projetos e quais os desafios novos que apareciam. Para além destes desafios pessoais, também me apercebi que alguns membros da equipa, tanto da Bazooka como da b+, sentiam essa falta de contacto físico, essa facilidade de interação quando a equipa está toda reunida na mesma sala, esses inputs vindos de várias cabeças que podem criar ideias tão geniais em questões de segundos.

Na minha perspetiva, estando a equipa afastada, os contactos entre colaboradores acabam por estar reduzidos a reuniões planeadas e perde-se aquele efeito de criar em conjunto, no momento, tão típico

das agências de comunicação (como também defende Baião, 2020). Por outro lado, no que respeita ao contacto com os clientes, e em conversa com o João Barreto, foi-me explicado que a persuasão do cliente se torna muito mais desafiadora e complicada, já que falar ao telefone ou mesmo por videochamada é mais difícil perceber certos gestos ou expressões que nos dão algum entendimento de como o cliente está a reagir perante a nossa proposta (se está a concordar, de que forma o podemos agarrar, ou se não está a concordar, de que forma podemos mudar a sua perceção e apelar a argumentos que o convençam).

Outra questão que tive oportunidade de vivenciar foi a dificuldade em perceber quais os valores, a cultura organizacional e a identidade das empresas, que as fazem ser aquilo que são e destacar-se da concorrência (neste caso, das outras agências de comunicação).

Este aspeto foi particularmente mais complicado no caso da Bazooka, visto que nunca tive oportunidade de trabalhar com a equipa de forma presencial (o que não aconteceu com a B+). Apesar de ter tido algum contacto com esses elementos identitários de ambas as agências, por ter lidado com as equipas diariamente e ter que conhecer minimamente os projetos passados e a história das empresas, penso que entre conhecer à distância e experienciar fisicamente esse ambiente organizacional ainda existe uma grande diferença.

Relativamente ao trabalho propriamente dito, também me apercebi que as equipas de design de ambas as agências passaram por algumas dificuldades, por exemplo o facto de haver problemas com os computadores e as redes wi-fi e VPN, que dificultava a partilha de ficheiros entre colegas e os privou, de certo modo, de criar discussões e partilhar opiniões com a equipa criativa em tempo real (tinham que recorrer a prints e share screens para exemplificar aquilo que estavam a falar, etc.).

Por outro lado, o facto de estarmos confinados e os negócios estarem fechados também me fez questionar acerca de uma certa limitação da criatividade em certas peças de comunicação para as marcas, tais como vídeos, guiões e conteúdo criado para as plataformas digitais das marcas (por exemplo, fotografias do restaurante Shibui Sushi com clientes, um vídeo promocional para o Conto de Natal da SCMP ou até vídeos e fotografias presenciais de eventos da Silva Carvalho).

Ao mesmo tempo, também senti uma enorme necessidade (que não pôde ser resolvida porque a equipa ficou toda em teletrabalho) de possuir instrumentos e material para criar conteúdo próprio acerca da B+ comunicação, com o intuito de criar conteúdo visual acerca da equipa, dos seus processos, das suas rotinas. Estes aspetos anteriormente mencionados vêm materializar a ideia de que os planos de

marketing e comunicação se podem reajustar a novos paradigmas para as empresas (Cunha, 2020), e as agências de comunicação não são exceção.

Por último, um aspeto a que não se pôde fugir foi o facto de muitas das peças de comunicação criadas, tanto pela Bazooka como pela B+ comunicação, terem conteúdos e mensagens acerca do Covid-19. Isto demonstrou que as agências de comunicação tiveram que reajustar e readaptar as suas narrativas a situações e condicionalismos exteriores, e que a pandemia também acabou por influenciar a forma como as marcas comunicam e os conteúdos que são divulgados para os seus públicos-alvo e parceiros (Teixeira, 2020).

Após uma sumarização mental e escrita de todos os pontos que considerei serem relevantes para as questões a problematizar, foi tempo de realizar uma avaliação global dos conceitos teóricos postos em prática durante estas experiências. A gestão de redes sociais, as estratégias de social media, o copywriting e o marketing de conteúdo dominaram as minhas tarefas ao longo destes meses, pelo que soube desde o início que teria que investigar mais profundamente estes conceitos e confrontá-los com as minhas experiências.

Por outro lado, a segunda reflexão feita esteve relacionada com o facto de as agências de comunicação, à semelhança de todas as outras organizações, viverem dos colaboradores e dos processos de trabalho internos. Desta forma, e por todos os casos e problemas explorados anteriormente, senti uma enorme necessidade de perceber como estas empresas atuavam numa fase pré-Covid e comparar essas rotinas com a fase de pandemia.

Pelas razões acima explicadas, cheguei à conclusão de que a principal pergunta que iria orientar todo o meu trabalho de investigação acerca destas matérias seria: “De que forma as agências de comunicação se adaptaram face à questão pandémica?”.

Para responder a esta questão de investigação, o caminho foi feito segundo o paradigma interpretativo de investigação e recorrendo a uma metodologia qualitativa, através do método de dois estudos de caso (da Bazooka e da B+) e com a técnica de recolha de dados de observação direta. A escolha destes parâmetros deveu-se à necessidade de, a partir da minha experiência em certos fenómenos, compreender a sua existência e atribuir-lhes significados em ações individuais ou coletivas, principalmente por se tratar de uma área com muito pouca investigação pela sua novidade.

Por ter tido contacto direto com as rotinas diárias de cada agência, partiu-se então para uma lógica indutiva a partir da observação no terreno. A recolha de dados envolveu a observação das rotinas das

agências, das reuniões, dos projetos em resolução, dos desafios diários inerentes ao trabalho em agência, mas principalmente da observação de como esses processos foram concretizados em regime de teletrabalho total ou parcial.

Numa segunda fase, passou-se para uma recolha de dados através de entrevistas centradas dos dois responsáveis pela Agência de Comunicação Bazooka e pela B+ Comunicação, no sentido de retirar o máximo de informação possível relativamente a aspetos bastante específicos: (1) informações sobre a rotina “normal” de uma agência de comunicação e informações sobre o que mudou nas rotinas em situação de pandemia, (2) como foi a transformação para contexto de teletrabalho, (3) qual o impacto dessas mudanças em termos de receitas, (4) qual o impacto em termos de coesão interna e organizacional, (5) que desafios foram encontrados em termos de produção de instrumentos de comunicação, que tiveram de ser adaptados ao tema Covid-19, (6) se existiram conflitos internos ou externos nestas agências, e como foram resolvidos, e (7) quais as perspetivas sobre as rotinas de trabalho em agência para o futuro.

De forma a compreender os dados recolhidos e estudados, foram utilizadas várias técnicas de análise. Em primeiro lugar, utilizou-se a análise documental, envolvida na organização, leitura e consulta de briefings, documentos acerca de marcas, propostas estratégicas, planos de comunicação, orçamentos e entrevistas feitas durante o estágio e durante a recolha dos dados.

Por outro lado, foram utilizadas a análise de discurso e análise de conteúdo para compreender as condições de produção de certos textos, tais como artigos de opinião sobre as agências de comunicação, notícias e até conteúdos de comunicação elaborados em contexto de agência para diversas marcas, tais como posts de redes sociais, instrumentos de comunicação interna, newsletters, entre outros. Esta análise foi usada no sentido de compreender a importância do contexto em que estes textos são produzidos, quem os produz e com que intenção.

Desta forma, com a aplicação destes métodos de recolha e análise de dados, pressupondo uma metodologia de índole qualitativa, a investigação em causa tem como principais objetivos:

1. Identificar as principais mudanças nas agências de comunicação em termos de rotinas de trabalho, gestão e planeamento de projetos e contactos com clientes;
2. Compreender de que forma a situação pandémica alterou o ambiente interno da agência em termos de comunicação interna e cultura organizacional;

3. Avaliar o impacto da pandemia na produção de conteúdo dos instrumentos de comunicação, trabalhados pelas agências de comunicação para marcas diversas;
4. Avaliar a existência ou não de quebra de receitas, lucros e número de clientes no setor das agências de comunicação;
5. Avaliar o papel da gestão de crise praticada dentro da organização e fora dela, como mecanismo de resolução de conflitos internos e externos face à pandemia.
6. Perceber quais as perspectivas de futuro no que diz respeito à viabilidade de implementar o teletrabalho nas agências de comunicação.

Tendo escolhido a questão de partida, os objetivos de investigação e a metodologia utilizada para aprofundar a reflexão acerca das questões percebidas durante as experiências de estágio, procedeu-se à primeira fase aqui elencada: a consulta de materiais bibliográficos para uma melhor exploração dos conteúdos e conceitos postos em prática aquando das tarefas e projetos concretizados durante os seis meses de estágio nas duas agências de comunicação.

## Enquadramento Teórico

### 1. Comunicação Organizacional ou Corporativa

A comunicação organizacional atua como uma força propulsora que ajuda as organizações a cumprirem a sua missão (Ruão, Salgado, Freitas & Ribeiro, 2014, p.17). Para Ruão et al. (2014), as organizações surgem a partir da comunicação, que por sua vez possui atributos organizadores que geram e moldam as organizações.

Contudo, a Comunicação Organizacional está intimamente relacionada com as Relações-Públicas, que “(...) constituem um campo científico e profissional preocupado com um tipo particular de comunicação acontecer nas organizações: a gestão das relações entre a organização e os seus públicos”. Sendo uma área da comunicação do tipo estratégico, as Relações-Públicas lidam com o “(...) planeamento, programação e controlo de mensagens de natureza promocional e persuasiva (...)”, tratando-se de “(...) um campo orientado para o cumprimento de objetivos de performance (...)” (Ruão et al., 2014, p.33).

Na ótica da Comunicação Organizacional, o conceito de identidade é extremamente importante. Isto porque é a identidade de uma organização que nos faz distingui-la das demais organizações e considerá-la única e singular (Spínola, 2014, p.42). Mais do que criar uma identidade forte, esta deve corresponder àquilo que a organização de facto é, no sentido de criar uma imagem verdadeira e realista na mente dos diversos públicos que pensam sobre ela. Isto não só traz mais credibilidade à organização, como proporciona maior confiança dos seus públicos, sendo simultaneamente uma ajuda extra “(...) em cenários de crise e especulações erradas sobre a empresa” (Vieira & Gonçalves, 2014, p. 124).

Em contrapartida, Olins (2003) oferece uma visão interessante do conceito de identidade: já não se trata apenas de uma identidade intrínseca à organização, esta é como um reflexo da nossa própria identidade, da nossa própria imagem. A teoria do autor é de que as marcas, com as quais os diferentes públicos se envolvem e se associam, constituem uma espécie de extensão das suas personalidades, uma “(...) demonstração exterior e visível (...)” de afiliações e gostos pessoais (Olins, 2003, p.16). Mais do que uma extensão da identidade do indivíduo (Olins, 2003, p.41), as marcas representam “(...) clareza, confiança, estatuto, presença (...)”: valores que permitem ao ser humano definir-se a si próprio (Olins, 2003, p.29).

Neste contexto, faz também sentido falar de comunicação corporativa: uma função de gestão capaz de coordenar todas as comunicações de uma empresa, com a finalidade de estabelecer e impulsionar uma reputação favorável de uma organização perante os stakeholders dos quais esta depende

(Cornelissen, 2004, p. 23). Para além disso, esta área da gestão tem a responsabilidade de supervisionar e orientar os trabalhos dos profissionais de comunicação dessa empresa (Cornelissen, 2004, p. 21).

No entanto, não se pode falar de comunicação corporativa sem mencionar a importância de uma abordagem integrada de comunicação: “As comunicações corporativas transcendem as funções dos profissionais de comunicação (por exemplo, a publicidade, o marketing direto, as relações com os media, etc.)” (Cornelissen, 2004, p. 23).

Olhando para a comunicação organizacional ao nível interno, Balonas (2014) faz a comparação entre uma organização e um corpo: se a organização “(...) estiver doente, desarticulada ou não procure o alinhamento entre as várias funções desempenhadas pelos seus órgãos (...)”, a sua estrutura e performance saem fragilizadas, o que se traduz então na necessidade de uma aposta holística e integrada dos objetivos e mensagens da organização entre os diversos departamentos (Balonas, 2014, p.84).

Na verdade, houve uma mudança de perceção na forma como se olhava para as Relações Públicas e para o Marketing como duas funções distintas. Surgiu, por isso, um novo modelo no qual estas duas áreas poderiam vir a ser idealmente integradas, ao qual se deu o nome de Comunicação Integrada de Marketing ou Integrated Marketing Communications (Torp, 2009, p. 192).

Torp (2009) afirmou não haver um consenso por parte da academia em perceber o conceito de Comunicação Integrada de Marketing como revolucionário, mas sim mais como uma evolução do próprio marketing de comunicação (Torp, 2009, p. 194). Quesenberry (2019) defende que a Comunicação Integrada de Marketing surgiu do “(...) desejo e necessidade dos marketers em integrar mensagens de forma consistente através dos canais de media tradicionais e disciplinas de comunicação de marketing (...)”, mas que esta comunicação integrada de marketing já não é suficiente: “(...) as social media não são só mais um ponto de contacto controlado pela organização. O consumidor tem uma voz poderosa e tem algo a dizer na comunicação da marca” (Quesenberry, 2019, p.40).

Importa notar que o termo comunicação “integrada” surge a partir da necessidade de todas as ferramentas de promoção terem que estar integradas e conectadas de forma harmoniosa, para que seja possível a alcançar as mesmas metas e objetivos da organização (Sethi, Goriya & Singh, 2014, p. 257). De acordo com estas perspetivas, o conceito de comunicação integrada tem sido utilizado para “(...) descrever a coordenação e articulação entre departamentos organizacionais e/ou funções tradicionalmente diferentes, como as relações de marketing, comunicação e público, que muitas vezes se comunicam os mesmos problemas (...) e partem dos mesmos objetivos” (Andrade, 2014, p.67)

Porém, mais do que articular diferentes departamentos para garantir o cumprimento dos objetivos da organização, o foco na consistência de mensagens coerentes ambiciona criar “(...) uma imagem organizacional mais consolidada e reputada” (Andrade, 2014, p.67). Na realidade, uma estratégia de comunicação integrada de marketing pressupõe uma experiência verdadeiramente sensorial para os consumidores, recorrendo a instrumentos do marketing-mix que trabalham em conjunto em vez de trabalharem isoladamente, promovendo um fortalecimento da mensagem e imagem da marca perante os seus públicos (Sethi et al., 2014, p. 255).

Contudo, a integração destas duas áreas lida com alguns constrangimentos, por exemplo: a falta de comunicação entre departamentos poder levar a uma perda da consistência da mensagem e à perda de dados relevantes para a equipa de marketing, o facto de a Comunicação Integrada de Marketing poder restringir a criatividade da área da comunicação, ou até o caso de o departamento de marketing nunca ter os recursos suficientes para levar a cabo as suas estratégias (Sethi et al., 2014, pp. 261-262).

## **2. A Comunicação Estratégica e o Público Interno**

A organização não é um meio através do qual alguém comunica, ela existe a partir da comunicação (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 43). Desta forma, a “comunicação estratégica pode ser definida como o uso da comunicação por parte da organização, com o propósito de cumprir a sua missão” (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 44), abrangindo várias áreas do espectro da comunicação, tais como as Relações Públicas, a Publicidade e o Marketing.

A comunicação estratégica é intencional porque é levada a cabo para atingir uma meta ou objetivo específico de uma determinada organização, lidando com conceitos de influência e persuasão (Holtzhausen e Zerfass, 2015, p. 44). Importa fazer a distinção de que uma meta é “(...) simplesmente algo que uma pessoa ou grupo tentam alcançar (...)”, enquanto que um objetivo é “(...) uma meta expressa em termos específicos”. No entanto, tanto metas como objetivos devem estar voltados para o negócio ou para a organização, podendo variar bastante (Quesenberry, 2019, p.55).

Contudo, nenhuma estratégia pode ser levada a cabo sem pensar, em primeiro lugar, no papel fundamental que os colaboradores têm para uma organização. A comunicação é estratégica já que tem em vista o cumprimento de objetivos de negócio através de medidas convergentes (Balonas, 2014, p.73), mas não pode ser posta em prática sem o importante contributo que o público interno tem para a prossecução dessas metas.

Principalmente no que toca a marcas de serviços, é aqui exigida uma qualidade adicional: “(...) conseguir que os próprios funcionários gostem da marca e a vivam e a respirem, de modo a poderem tornar-se a manifestação pessoal da marca quando atendem os clientes” (Olins, 2003, p.82).

Ainda no contexto da comunicação estratégica e integrada, os esforços de integração não se restringem apenas a uma integração dos públicos externos na cultura, missão e valores da empresa: esta integração deve ser dirigida também aos públicos internos da organização (Torp, 2009, p. 191). Todos os diferentes setores de uma marca ou organização (vendas, serviços, atendimento ao cliente ou contabilidade) devem implementar um diálogo contínuo entre si, de forma a que a mensagem passada pelos colaboradores dos diferentes departamentos seja consistente e coerente aquando da prestação do serviço (Olins, 2003, p.97).

Por isso mesmo, não basta integrar as mensagens e instrumentos de comunicação para o exterior, já que todo o trabalho de produção e criação de peças de comunicação e de marketing passa, em primeira análise, pelo público interno de uma organização. Deste modo, a comunicação pode “(...) constituir uma ferramenta estratégica inestimável num tempo em que o foco no colaborador parece ganhar uma importância acrescida” (Balonas, 2014, p.73).

Spínola (2014, p.43) defende precisamente a ideia de que as organizações são como células sociais, nas quais os seus públicos atuam como “(...) agentes na modelização de significados que, por osmose, se disseminam (...)”. Por outro lado, Balonas (2014, p.82) alerta para a construção de uma estratégia “(...) coerente com os valores da organização, verdadeira nos seus propósitos e sistémica, considerando, desde logo, como prioritário, os colaboradores”.

Por estas razões, os limites entre comunicação externa e interna de uma empresa têm-se esbatido, dada a relevância que os colaboradores têm dentro do universo da própria organização (Holtzhausen e Zerfass, 2015, p. 44). Para além disso, torna-se imprescindível olhar para o seio da organização durante o momento de delinear uma estratégia empresarial e comunicacional, principalmente quando existem objetivos de reputação e notoriedade da organização envolvidos (Balonas, 2014, p.74).

Desta forma, as mensagens divulgadas pela empresa ou organização devem ser coordenadas e direcionadas simultaneamente para os colaboradores e membros da organização, de forma a garantir uma única história forte e persuasiva no que diz respeito àquilo que sai para o exterior (Torp, 2009, p.192). Para além disso, é necessária uma estreita cooperação entre Recursos Humanos e técnicos de

marketing, tal como acontece, por exemplo, entre o departamento de marketing e o departamento comercial (Olins, 2003, p. 94).

Dos colaboradores é esperado que cumpram as promessas da marca aos consumidores, pelo que é de elevada importância que tenham os seus valores individuais alinhados com os valores e identidade da organização em que trabalham, de forma que a mensagem transmitida represente e promova uma reputação positiva acerca da empresa (Holtzhausen e Zerfass, 2015, p. 44).

No entanto, há uma tendência a que as organizações devem estar atentas no que diz respeito ao público interno. Nas organizações atuais, as hierarquias entre colaboradores são “vagamente definidas”, os colaboradores têm uma disciplina auto-imposta e já não querem uma relação a longo-prazo com a organização onde trabalham, o que se pode refletir numa perda de lealdade entre colaborador e empresa (Olins, 2003, p.122). Por estas razões, a empresa deverá reforçar o estatuto da marca enquanto símbolo da empresa, para além de assumir um papel interno, convergente e estabilizador, simbolizando ao mesmo tempo continuidade, clareza e coerência de forma a reter talentos (Olins, 2003, p.123).

Desta forma, ouvir o público interno pode auxiliar a organização a perceber os pontos em que deve melhorar, de forma que haja simultaneamente “(...) a construção de uma estratégia mais autêntica, relevante e credível” (Balonas, 2014, pp. 80-81), assim como uma perfeita integração das mensagens e processos entre os departamentos de uma organização.

### **3. As redes sociais como comunidades de influência**

Como anteriormente explorado, cada marca possui os seus objetivos e metas estratégicas, nos quais o departamento de comunicação de cada organização tem um importante papel. Porém, no mundo atual, milhões de marcas competem pela atenção dos seus públicos e já não são os produtos ou serviços que disponibilizam que as fazem destacar-se da concorrência: neste momento, as marcas que se tendem a tornar globais são aquelas que conseguem construir a melhor reputação ou imagem de marca (Olins, 2003, pp.8-9).

Desta forma, os modelos tradicionais de marketing, assim como as técnicas dos marketeers, evoluíram bastante nos últimos anos devido à ascensão da importância das plataformas digitais: as marcas tiveram que se reajustar para ganhar a atenção, o envolvimento e a lealdade dos consumidores. Neste sentido, as organizações são cada vez mais desafiadas pelo crescimento das redes sociais, enfrentando “(...) um ambiente de mudança, no qual os consumidores e colaboradores adotaram as social media a uma escala global (...)” (Effing & Spil, 2015, p.1).

Assiste-se, por isso, a uma tendência para as organizações “(...) adotarem as redes sociais e passarem a integrá-las nas suas estratégias corporativas e de comunicação (...)” (Dias & Andrade, 2017, p.60). Com este aumento da relevância das redes sociais no dia a dia de cada consumidor, as marcas tiveram que acompanhar a transição de um modelo de negócio com recurso à promoção de produtos e serviços presencial, para um modelo de negócio com recurso a ferramentas presenciais e de marketing digital, tais como a gestão das redes sociais, a criação de conteúdos online com vista à otimização dos websites e outras plataformas em motores de busca, a implementação de campanhas digitais com anúncios publicitários, o atendimento ao cliente e resolução de problemas no digital, entre outras.

De acordo com Quesenberry (2019), o “(...) investimento feito nas redes sociais aumentou mais de 230% em sete anos e espera-se que duplique nos próximos cinco anos” (Quesenberry, 2019, p.1). Por esta razão, as social media podem ser definidas como um “(...) processo de planeamento orientado por metas para criar conteúdo gerado pelo utilizador, assente num grupo de aplicações na Internet, para criar uma posição única, competitiva e valiosa” (Effing & Spil, 2015, p.2).

No entanto, a comunicação via social media ocorre fora dos limites e controlo da organização (Effing & Spil, 2015, p.3). De acordo com Andrade (2014), os modelos de comunicação assimétricos e lineares - normalmente controlados pelas marcas -, podem estar a desaparecer devido à crescente interatividade resultante das conversações sobre as marcas e feedback nas redes sociais entre utilizadores e organização (Andrade, 2014, p.65). Com efeito, o autor reconhece que a comunicação dos dias de hoje não é linear, de cima para baixo, pois a Internet e as plataformas que com ela surgiram pressupõem uma cultura participativa e mais fluxos comunicativos (Andrade, 2014, p.66).

Por outro lado, com o surgimento da web 2.0, navegar na internet tornou-se hábito para grande parte das pessoas. Procuramos constantemente informação em jornais online, pesquisamos produtos de marcas que nos interessem ou que nos despertaram a atenção em websites oficiais ou através de reviews de outros utilizadores. Para além desta questão, por nos encontrarmos numa era completamente submersa por tecnologia e conectividade (Castells, 1996), acabamos por sofrer algum tipo de influência por parte dos nossos pares.

Para além disso, Olins (2003) aponta para uma das características mais interessantes da Internet ser a possibilidade de os consumidores poderem “(...) descobrir mais acerca das empresas e respetivas marcas, e de desafiarem publicamente o seu comportamento e desempenho empresarial” (Olins, 2003, p.71). Na realidade, as redes sociais assumem um papel essencial nos processos comunicativos, no

sentido em que cada pessoa é capaz de partilhar a sua opinião a qualquer momento: as suas perspetivas, ideias, interesses, gostos ou ambições (Bruns & Burgess, 2016, p.18).

Posto isto, estamos perante um facto inegável: fazemos centenas ou milhares de cliques por dia e, de forma consciente ou inconsciente, “(...) acabamos por construir a nossa identidade, a moldar as nossas influências, e a criar as nossas comunidades” (Scholz, 2008).

Por um lado, consumimos conteúdos que nos dizem algo, seja sobre notícias, figuras públicas, dietas vegetarianas ou produtos de Gaming. Aquilo que pesquisamos, as plataformas digitais que utilizamos e as pessoas que seguimos acabam por determinar o nosso lugar dentro do mundo gigante que é a Internet. Por outro lado, tendemos a seguir pessoas nas redes sociais com as quais nos identificamos, recebendo “(...) apenas as histórias e pontos de vista que refletem os nossos interesses e preconceitos” (White, 2014, p.39).

O que torna as plataformas digitais como as redes sociais diferentes são as aplicações em que estas operam, com recurso a softwares que “(...) criam comunidades e redes, de forma a que as interações sociais possam ocorrer virtualmente e em tempo real” (Quesenberry, 2019, p.9). No fundo, estas plataformas permitem uma nova forma de organizar o crescente negócio que é conectar os utilizadores aos conteúdos criativos uns aos outros (Burgess, 2014, p.282).

De outro ponto de vista, Melo (2014) defende a ideia de que, ao agregarmos consumidores à volta de grupos com interesses específicos, “(...) é desenvolvido um sentimento de pertença, constituindo tribos e rituais de consumo, nomeadamente promovendo aquilo a que a indústria chama de comunidades de marca” (Melo, 2014, p.89).

Relativamente a este aspeto, Scholz (2008) transmite a ideia de que a web 2.0 é uma rede enquanto plataforma, que vai melhorando as suas propriedades com a utilização de cada vez mais utilizadores - daí a importância da participação online -, e que as pessoas gostam de estar onde os outros estão (Scholz, 2008, p.2). É neste ponto que Melo (2014) e Scholz (2008) convergem, pois as social media são disponibilizadas ao público de forma aparentemente gratuita e os utilizadores são encorajados a participar. Sendo assim, as comunidades tornam-se a marca (Scholz, 2008, p.8).

Por outro lado, pelo facto de as social media permitirem a partilha de conteúdo gerado pelo utilizador, houve uma transferência de poder no que diz respeito à criação de conteúdo a respeito das marcas. Neste aspeto, Olins (2003) vai ao encontro desta teoria, afirmando que tem havido um “(...) declínio da hierarquia e da deferência (...)” e, por contraste, uma ascensão da voz individual (Olins, 2003, p.72).

### 3.1. A ascensão de um modelo centrado no consumidor

Para Bauman (2001) existe uma grande liquidez ou relatividade tanto nas marcas e organizações modernas como nos consumidores, sendo cada vez mais difícil identificar o consumidor. Isto porque vivemos na contemporaneidade de uma sociedade que é mutável e imprevisível, e na qual se torna complicado prever os seus comportamentos. O carácter inabalável das marcas de antigamente desaparece, criando espaço para um consumidor “camaleão”, que é capaz de encontrar e pesquisar inúmeras razões para adorar ou odiar a marca, não pensando duas vezes antes de a trocar por outra e divulgar essa decisão. De acordo o autor, a lealdade à marca já não é automática como antes acontecia.

Neste contexto, Castells (2015) explica que as camadas mais jovens da sociedade são agora capazes de se auto-informar, pois dispõem de meios e ferramentas disponíveis na era da informação e da cultura digital. Neste sentido, o teórico afirma que agora os indivíduos são capazes de produzir mudanças ao nível de mentalidades, comportamentos e práticas por parte de marcas ou organizações que até então tinham permanecido intocáveis, para além de destacar o papel dos jovens na revolução e na chamada de atenção às instituições, por quererem produzir mudança e progresso social e ambiental.

Anteriormente, eram as marcas que criavam os conteúdos acerca das mesmas. Atualmente, os consumidores e utilizadores usam as plataformas digitais para criarem os seus próprios conteúdos, permitindo uma alteração do “(...) modelo de conteúdo convencional, centrado no anunciante, para um modelo centrado no utilizador” (Quesenberry, 2019, p.8).

Olins (2003) vai mais longe e afirma que hoje em dia as marcas são ubíquas e já não são totalmente controladas pelos técnicos de marketing: na verdade, quem decide quais as marcas que terão sucesso são os consumidores (Olins, 2003, pp.17-18). Relativamente a esta ideia, Melo (2014) admite que os consumidores - ou prosumers, como lhes chama -, têm preferência em produzir o seu próprio conteúdo em vez de terem que passar por mediadores, existindo uma “ideia romântica” de que o povo tem o direito a expressar a sua voz livremente (Melo, 2014, p.90).

Noutra perspetiva, estas plataformas são “altamente interativas” e permitem “co-criar, partilhar, debater e modificar conteúdo gerado pelo utilizador (...)” [afetando] de forma significativa a forma como os indivíduos, comunidades e organizações comunicam” (Quesenberry, 2019, p.10). Relativamente a este aspeto acerca da participação dos utilizadores, é inegável que “(...) o consumidor está “mais cidadão”, mais atento, participativo e mobilizado para ajudar o próximo” (Balonas, 2014, p.80).

Apesar disto, Howard (2010) faz a ressalva da necessidade de os membros de uma determinada comunidade ou plataforma colaborativa terem que participar com conteúdo, de forma a contribuírem

ativamente para a remuneração simbólica de outros utilizadores dessa comunidade (Howard, 2010, p.61), remuneração essa a que chama user experience ou experiência do utilizador (Howard, 2010, p. 48).

Melo (2014) fala-nos do crescimento do ativismo cidadão, marcado pela “(...) consciencialização e visibilidade da dimensão participativa da comunicação (...)”, no qual existe um empoderamento e mais destaque da “voz do povo” (Melo, 2014, p. 87).

O consumidor de agora está cada vez mais consciente do poder que tem na Internet, por isso é cada vez mais comum a criação e partilha de conteúdo original e de mensagens acerca de uma marca ou produto por parte de “utilizadores empoderados” (Quesenberry, 2019, p.38). Com o desenvolvimento tecnológico e o fácil acesso à informação, os utilizadores são atualmente “(...) mais sofisticados e bem informados, e já não podem ser controlados ou manipulados pelas organizações” (Uzunoglu & Kip, 2014, p.7).

Esta cultura participativa e a abundância de informação na web fazem com que os consumidores ganhem mais expectativas relativamente às marcas, sendo por isso mais exigentes e deixando as organizações mais “(...) vulneráveis e expostas nas social media (...)” (Dias & Andrade, 2017, pp. 57-58).

Por estes motivos, os consumidores já não são meros recetores passivos de mensagens, em vez disso desejam comunicar numa forma participatória (Uzunoglu & Kip, 2014) e “(...) exigem constantemente respostas genuínas e diretas das organizações” (Effing & Spil, 2015, p.7). Por consequência, as organizações passam a utilizar os consumidores, ou prosumers, como embaixadores da marca, capazes de inová-la, ativá-la e criar reconhecimento da mesma (Melo, 2014, p.92).

### **3.2. A Gestão de Comunidades e a Comunicação de Crise**

Por se tratar de plataformas colaborativas, sustentadas pelo contributo e conexões criadas pelos utilizadores, as redes sociais tornam “a reputação das empresas e marcas (...) muito mais expostas ao escrutínio, ao comentário e ao passa-palavra, tudo isto com um alcance potencialmente viral (...)” (Dias & Andrade, 2017, p.55).

Torna-se por isso natural que o utilizador crie ou procure avaliações ou reviews de outros utilizadores em plataformas como o YouTube, TripAdvisor ou Yelp, no sentido de conhecer as opiniões e experiências que existem acerca dos produtos ou serviços de uma marca.

Anteriormente, as reviews estavam resguardadas para os críticos experientes em determinados assuntos, mas agora qualquer crítico amador pode expressar os seus pontos de vista acerca de uma marca (Quesenberry, 2019, p.169). Nesta ótica, Melo (2014, p.95) aponta para a consciência, por parte dos prosumers, do seu estatuto no ambiente comunicacional e do valor acrescentado de marketing para a organização sobre a qual publicam os seus conteúdos.

Pela sua natureza de constante partilha, característica das redes sociais como o Facebook, Instagram, YouTube ou Twitter, estas plataformas constituem o palco ideal para consumidores leais demonstrarem o apoio a uma marca, mas também para consumidores insatisfeitos desabafarem acerca de produtos, serviços ou experiências negativas.

Acontece que os consumidores “(...) não vêem as organizações como unidades separadas, com orçamentos, gestão, metas e objetivos independentes (...)” e, muitas vezes, utilizam as redes sociais da marca para fazer as suas reclamações (Quesenberry, 2019, p.77). Neste contexto, Olins (2003) defende que uma das atividades mais importantes em marcas ou organizações relacionadas com serviços é o serviço ao cliente, ou mais propriamente o atendimento às queixas do cliente, que deverá consistir numa análise minuciosa do que correu mal, a resolução rápida do problema e uma aprendizagem das lições retiradas da situação (Olins, 2003, p.95).

Por estas razões, a comunicação entre departamentos é cada vez mais essencial, já que problemas relativos ao “(...) departamento do atendimento ao cliente ou da responsabilidade das operações (...)” agora tornam-se problemas do marketing, da publicidade e de relações públicas, mesmo que estas áreas não tenham controlo direto sobre o assunto” (Quesenberry, 2019, p.76).

Pelo simples facto de as redes sociais serem plataformas colaborativas, onde reinam as opiniões, as críticas e facilmente uma publicação se torna viral, importa abordar o conceito de crise. Uma crise é uma “(...) realidade situacional com diferentes interpretações e repercussões (...), sendo um fenómeno percetivo desenvolvido por outros sobre “(...) um agente que não se vê, ou está, envolvido num acontecimento ou ação imprevisível (...)” (Dias & Andrade, 2017, p.59).

Segundo Quesenberry (2019), as marcas e organizações fazem promessas aos consumidores, mas quando essas promessas não são cumpridas porque o produto ou serviço não corresponde às expectativas criadas, a comunicação difundida é errada. Se esta comunicação e mensagem não forem ajustadas, os esforços criados pelo marketing e pelas relações públicas para fomentar uma conversação positiva nas redes sociais não vão resultar (Quesenberry, 2019, p.76).

Quando falamos de crises de reputação, normalmente associadas a comportamentos irresponsáveis e mensagens corporativas que ofendem ou prejudicam partes interessadas, podemos estar perante situação de sérios danos à imagem de uma organização (Coombs, 2014, p.3). Em situações de instabilidade do ambiente externo à organização, uma das vias recomendadas por Balonas é o reforço do alinhamento corporativo e uma intensificação do diálogo entre pares e chefias, no sentido de fornecer mais transparência, autenticidade e estabilidade entre os públicos da organização (Balonas, 2014, p.73).

Importa notar que as social media podem ser não só ser úteis para “(...) monitorizar o ambiente que rodeia a organização (...)”, mas também para detetar problemas ou falhas, “(...) controlar as menções que são feitas à organização, assim como evitar a criação e disseminação de rumores (...)” (Dias & Andrade, 2017, p.60).

Posto isto, as redes sociais são a força motriz na vanguarda da comunicação de crise, já que os efeitos potencialmente nocivos de uma crise são amplificados pelas redes sociais (Coombs, 2014, p.5). Acontece que o vazamento das informações acerca da organização é aprimorado pelas redes sociais, e “(...) um comentário ou uma fotografia publicada online pode criar uma crise muito rapidamente no digital (...)” (Coombs, 2014, p.4).

Coombs (2014) afirma que, de um modo geral, os desabafos dos consumidores nas social media não têm como intenção obter engagement, são mais uma questão de vingança por parte dos consumidores, por não verem as suas necessidades satisfeitas, respondidas e resolvidas (Coombs, 2014, p.7). A forma como as organizações reagem à crise é desta maneira fundamental para impedir que a situação escale e a reputação da empresa saia prejudicada.

Por outro lado, Dias & Andrade (2017) refletem acerca da importância da “(...) ativação do modo reativo da gestão de comunicação de crise, que se traduz na resposta operacional e simbólica” (Dias & Andrade, 2017, p. 59). Para além disso, os autores abordam a relevância da integração das social media nos planos de comunicação estratégica da organização, por serem determinantes para a gestão da comunicação de crise em situações de falhas entre tecnologia, pessoas e organizações (Dias & Andrade, 2017, p.60).

Reagir perante uma crise que pode surgir a partir de um simples post de Facebook é crucial para evitar que o conteúdo se viralize e para a manutenção da reputação de uma organização. Desta forma, o primeiro passo poderá ser identificar a crise e selecionar os públicos, seguida da seleção da estratégia de resposta e, por último, a ativação do sistema de resposta (Dias & Andrade, 2017, p.59). Neste

contexto, Coombs (2014) sugere também a importância de uma ação agressiva por parte da organização como resposta a uma crise de social media: “(...) uma abordagem de comunicação agressiva é preferível a uma abordagem passiva na comunicação de crise. Uma abordagem agressiva significa que a organização comunica ativamente com as partes interessadas sobre a crise, utilizando, por exemplo, as mensagens centradas na vítima (...)” (Coombs, 2014, p. 5).

De forma complementar, Quesenberry (2019) recomenda a análise dos sentimentos expostos em comentários ou textos publicados pelos utilizadores nas plataformas digitais, com vista à categorização de opiniões para determinar se a “(...) atitude expressa é positiva, negativa ou neutra” (Quesenberry, 2019, p.42).

Em alternativa, um estudo levado a cabo pelo e.life group recomendou uma forma benéfica de lidar com utilizadores insatisfeitos: um processo de categorização dos conteúdos presentes nas críticas, avaliações, mensagens e recomendações feitas, de acordo com os tipos de personalidade do consumidor. Esta é uma técnica da gestão de comunidades que se pode vir a revelar bastante útil para amenizar conflitos online, através da preparação de “mensagens-tipo” para cada género de comentário e solucionando assim possíveis equívocos ou falhas. Ainda dentro desta ótica, o processo de ouvir, ler e registar as conversações feitas acerca de uma marca, também conhecido como “Homegrown Monitoring”, pode ser a chave para obter bons resultados em campanhas digitais (Quesenberry, 2019, p.66).

Por outro lado, o conteúdo gerado pelo utilizador (User Generated Content) deve ser considerado pelos profissionais do marketing, pelos anunciantes e pelas Relações-Públicas (Quesenberry, 2019, pp. 234-235) para fazer parte da estratégia de comunicação na empresa, já que é fundamental divulgar o feedback positivo dos utilizadores, mas também é da máxima importância registar críticas ou queixas que possam existir, com vista à resolução desses problemas e à satisfação dos consumidores.

#### **4. As estratégias de social media**

É evidente que a comunicação estratégica de uma marca ou organização tem que passar pela sua presença nas social media. Uma estratégia de redes sociais pode incrementar vendas, trazer notoriedade, construir e reconstruir uma reputação ou até captar novos talentos para a organização, dependendo dos objetivos de cada empresa com a utilização das plataformas digitais em que escolhe atuar.

Uma importante consideração a fazer é que, diante dos seus stakeholders, toda a comunicação veiculada por uma organização, marca ou empresa deve ser planeada e estruturada, tendo em conta as características de cada público (Vieira & Gonçalves, 2014, p.125). Contudo, cada empresa é um caso diferente, e não se deve generalizar o tipo de conteúdos a partilhar ou os canais de comunicação a decidir apenas com base nas plataformas que as outras marcas escolhem, dado que a estratégia da organização deve ser baseada “(...) nos seus objetivos de negócio, estratégia de marketing e público-alvo” (Quesenberry, 2019, p.2).

Na verdade, definir e delinear objetivos de negócio mais gerais, tais como o “(...) aumento de vendas, gerar leads, melhorar a satisfação do cliente (...)”, é preferível a focar a atenção em métricas como os likes ou os comentários (Quesenberry, 2019, p. 56), sendo crucial escolher os canais de comunicação que estejam em concordância com os objetivos de comunicação e sustentabilidade da própria organização, assim como ter em conta as preferências de cada público (Vieira & Gonçalves, 2014, p.125).

A escolha de um canal de social media pode vir a determinar a eficácia de uma estratégia de comunicação, pelo que se existem públicos-alvo diferentes, estes devem ser trabalhados em canais de social media diferentes (Effing & Spil, 2015, p.2), ou pelo menos nos canais que façam sentido para alcançar os objetivos da organização.

Effing e Spil (2015) contribuíram para a investigação das estratégias de social media com o “Cone da Estratégia Social”: um modelo que reflete três níveis de maturidade de uma estratégia de redes sociais. Na base, está o público-alvo e a escolha dos canais, na segunda fase estão as metas, a alocação dos recursos e a criação de guidelines para a sua utilização, e na fase mais madura estão as atividades de monitorização e o planeamento de conteúdos (Effing & Spil, 2015, p.7).

Existem inúmeras técnicas e recursos das redes sociais que podem produzir resultados promissores para qualquer marca no mundo digital. No entanto, tendo em conta as experiências relatadas no capítulo das Experiências de Estágio, irão ser apenas abordados o Marketing de Conteúdo e a Estratégia de Influenciadores Digitais.

#### **4.1. O marketing de conteúdo**

Dado que a Internet e os seus múltiplos canais oferecem um meio de contacto e interação entre clientes atuais, potenciais e a empresa, passa a haver uma janela de oportunidade para a personalização

de mensagens dirigidas aos públicos preferenciais da marca, assim como um desenvolvimento da reputação da empresa e das expectativas dos consumidores (Dutot, Galvez & Versailles, 2015, p. 364).

Como visto anteriormente, a produção de conteúdo próprio por parte dos utilizadores (User-Generated Content), pode pôr em causa a comunicação e o conteúdo acerca da marca e torna-se necessário monitorizar as conversações acerca da empresa.

Relativamente a este assunto, alguns autores consideram que a produção de conteúdo gerado pelo utilizador e o processo de co-criação podem consistir em desvantagens para a organização, já que apesar de contribuírem para a construção da reputação de uma empresa no digital, são entendidas como conversas que decorrem fora do âmbito da organização e nas quais a participação direta da empresa pode ser mal vista (Young, Coombs & Holladay, 2016, p.27).

Consequentemente, para que os técnicos de marketing possam controlar as conversações acerca da marca e pôr em prática a sua influência nos seus segmentos-alvo, uma tendência na área da comunicação tem sido a criação de conteúdo próprio por parte da organização. Em cenários B2C (Business to Customer), a organização beneficia de pesquisar quais os padrões e tendências nas social media e na web relacionados com o público-alvo, de forma a criar conteúdo envolvente onde ocorrem conversações sobre a marca, produtos ou serviços (Quesenberry, 2019, p. 229).

A criação de conteúdo próprio, por exemplo em websites oficiais e outras plataformas da Internet, pode contribuir para o aumento da e-reputation de uma empresa que, segundo Dutot et al. (2015), está relacionada com a sua reputação digital. Esta reputação na web traduz-se na imagem que os stakeholders criam da organização, de acordo com as informações que circulam nos websites oficiais e outros conteúdos na Internet (Dutot et al., 2015, p.369).

Desta forma, a aposta numa estratégia de conteúdos para as plataformas digitais de uma organização, tais como as redes sociais, websites ou blogs, pode ser um caminho importante para a marca em termos de ganhos de exposição, envolvimento e vendas no digital. Assim, o marketing de conteúdo pode ser definido como "(...) uma abordagem estratégica de marketing focada na criação e distribuição de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido - e, em última análise, para impulsionar uma ação lucrativa do cliente" (Content Marketing Institute, 2012).

Noutra perspetiva, Melo (2014) alerta para o facto de, na maior parte das vezes, a agenda persuasiva do marketing tender a ocultar o poder da edição do conteúdo e dos efeitos alienadores que a publicidade tenta criar.

A autora explica que o infotainment, o posicionamento de produto, os eventos patrocinados e até as estratégias de responsabilidade social permitem aos publicitários, marketeers ou copywriters criar discursos de aparente abertura com o consumidor, de forma a persuadi-lo e influenciar o seu comportamento face à marca (Melo, 2014, p.89). No entanto, de forma a ganhar a atenção no caos, na desordem e no ruído existente na Internet e nas redes sociais, os técnicos de Relações Públicas não podem simplesmente publicar qualquer tipo de conteúdo a uma larga escala, como acontece por exemplo na publicidade: as mensagens e ideias devem ser “(...) autênticas, abertas, democráticas, verdadeiras e essenciais” (Merkelsen, Mollerstrom & von Platen, 2016, p. 20).

À luz destas considerações, uma importante ferramenta do marketing de conteúdo é o copywriting, que segundo Horberry (2009) consiste no negócio de vender através das palavras. O trabalho de copywriting consiste na criação de várias peças de conteúdo comunicativo, tais como copys para publicidade em diversos formatos, textos de brochuras, flyers, fichas técnicas, folhas de dados, textos para e-mail marketing, conteúdos para os websites e muito mais (Horberry, 2009, p.5).

Sendo uma ferramenta da comunicação e da publicidade, o copywriting funciona como um instrumento persuasivo que tem duas intenções: convencer os leitores das vantagens de certos produtos, serviços, marcas ou argumentos, e levá-los a agir de acordo com as pretensões da organização - comprar um produto, clicar numa hiperligação, visitar um website e gerar mais leads, entre outros (Horberry, 2009, p.6).

Para além do copywriting, outra área da comunicação que assume particular importância para o ganho de notoriedade online de uma marca é a aposta na qualidade do conteúdo criado para a web com vista à otimização dos motores de pesquisa (SEO). A criação de conteúdos apelativos, originais e relevantes para os targets de qualquer marca podem trazer mais visitas aos canais da mesma e possivelmente novas conversões, através da pesquisa, por parte dos utilizadores, de palavras-chave específicas (Quesenberry, 2019, p.228). Ao otimizar os websites para os motores de busca através do SEO (Search Engine Optimization) e o SEM (Search Engine Marketing), a marca ganha destaque nas primeiras páginas dos motores de pesquisa, pelo que deve seguir uma linha de orientações e boas práticas da criação dos seus conteúdos, que segundo Quesenberry (2019, p.267), devem ser desenvolvidos de forma centrada no cliente.

Trabalhar o SEO pode ser bastante benéfico para a empresa, já que ao ter os seus websites otimizados, pode existir um aumento do tráfego de qualidade para o website, sem custo por cliques (CPC) para a organização. Ao cumprir diversas regras de produção de conteúdos da plataforma Google, a organização deverá produzir conteúdo sempre num sentido de exercício de consistência e qualidade, de forma a conseguir criar uma presença digital mais forte nos motores de pesquisa. Para além disso, a arquitetura do website é fundamental para haver uma User Experience (UX) sem falhas, e os conteúdos devem ser relevantes, originais e com algum nível de profundidade. No que concerne ao SEA, os resultados podem ser mais mensuráveis, existindo um controlo absoluto no âmbito geográfico, no orçamento e na duração da campanha digital com recurso a anúncios.

Enquanto o SEO está mais voltado para a obtenção de tráfego por parte do utilizador com possibilidade de gerar conversões, o SEA tem um apelo muito mais comercial, em que é necessário escolher as palavras certas para os textos dos anúncios.

Desta forma, é possível concluir que o aproveitamento do conteúdo gerado pelo utilizador, a par com o conteúdo criado pela marca, podem ser instrumentos importantes no fortalecimento da presença de uma marca no digital, sendo por isso frequentemente utilizados como estratégia de redes sociais por milhões de marcas.

#### **4.2. Os influenciadores Digitais**

De acordo com Olins (2003), a principal função do marketing, da gestão de marca e das atividades relacionadas consiste em “(...) persuadir, seduzir e tentar que as pessoas comprem produtos e serviços”, pelo que se destaca a importância da forma como as marcas são percebidas aos olhos dos seus targets (Olins, 2003, p.8).

Parte da estratégia de gestão de marca, e consequentemente do discurso dos marketeers, passa atualmente pela promoção de um produto ou serviço com recurso a mensagens e argumentos emocionais, com o objetivo de captar a atenção do consumidor, sensibilizá-lo, despertar o desejo da compra e levá-lo à ação.

Num mundo concorrencial em que as escolhas racionais são quase impossíveis e os argumentos funcionais são parte do passado (Olins, 2003, p.29), hoje em dia as marcas tentam apelar as qualidades emocionais, nas diversas peças de comunicação que promovem a marca (Olins, 2003, p.38, 41) e a “(...) publicidade convencional das marcas (...) simplesmente já não resulta” (Olins, 2003, p.70).

Por estas razões, e como anteriormente explorado, as estratégias de comunicação das marcas variam de organização para organização consoante os objetivos, metas e públicos de cada uma, mas um facto incontestável é o papel que as redes sociais têm tido na comunicação das marcas e na gestão das suas reputações, e os velhos modelos de promoção de produtos, serviços ou marcas, sofreram algumas alterações e centraram-se no consumidor e nas suas emoções.

Posto isto, as social media constituem um meio diferente no qual "(...) os utilizadores têm expectativas diferentes (...)", pelo que para ser eficaz, a marca necessita de "(...) construir interesse e envolvimento com os consumidores diretamente no canal de social media" (Quesenberry, 2019, p.38). Isto explica-se pelo simples facto de estarmos perante uma era em que "(...) a individualidade, a auto-realização e a auto-expressão são os grandes fenómenos da nossa época" (Olins, 2003, p.71). E porque nem todos os consumidores são iguais, na web reside a oportunidade perfeita para as marcas, organizações e publicitários focarem "(...) as suas mensagens a segmentos de mercado de forma mais precisa (...)" (White, 2014, p.40).

Na verdade, muitas empresas estão a implementar a criação de personas, ou perfis fictícios de consumidores baseados nos seus comportamentos de compra, gostos e necessidades (Quesenberry, 2019, p.61). Estas personas são baseadas em dados reais acerca dos utilizadores e são um importante recurso para perceber as necessidades do mercado, assim como delinear estratégias de marketing e promoção para chegar mais facilmente ao público-alvo - seja através de marketing direto, e-mail marketing, anúncios publicitários no digital, estratégias de influenciadores ou outros instrumentos.

Pelo facto de as redes sociais possibilitarem a partilha de opiniões e experiências por parte de qualquer utilizador, as marcas começaram a vê-las como mais uma ferramenta de comunicação estratégica, reconhecendo as vantagens de chegar até aos "(...) membros influentes da plataforma, por outras palavras, bloggers, que frequentemente partilham as suas experiências com as marcas regularmente (...)" (Uzunoglu & Kip, 2014, p.1).

Com a ascensão rápida de novas personalidades no mundo digital, em plataformas como o Instagram, YouTube ou Tiktok, houve uma diminuição do anonimato online. É o que afirma Andrew White (2014), ao mencionar a tendência para cada vez mais pessoas se tornarem "(...) exibicionistas numa tentativa de se destacarem do resto da multidão" (White, 2014, p.27).

Uzunoglu e Kip (2014) aproximam o papel atual dos influenciadores digitais, mais propriamente dos bloggers, da relevante "Two Step Flow Theory" criada por Katz e Lazarsfeld (1955). Para os autores, os

influenciadores digitais atuam como líderes de opinião entre as suas comunidades de seguidores, já que "(...) interpretam a informação mediática que recebem e passam-na a outros, aumentando assim a sua influência" (Uzunoglu & Kip, 2014, p.1).

Os teóricos afirmam que quanto maior o tamanho da rede, mais valor tem um influenciador num determinado domínio (Uzunoglu & Kip, 2014, p.2), pelo que as marcas veem aqui uma ponte para conseguir controlar (ou influenciar) as conversações acerca da marca na internet: "Devido às características das social media, baseadas no diálogo de consumidor para consumidor, é difícil para os gestores da marca controlarem diretamente a conversação; contudo, eles têm a oportunidade de influenciá-la através do uso de bloggers como intermediários" (Uzunoglu & Kip, 2014, p.3).

Os autores vão mais longe e defendem que uma recomendação vinda de "um blogger prestigiado traz prestígio a uma marca (...) a credibilidade pode resultar em tornar um blogger mais influenciador e com poder persuasivo" (Uzunoglu & Kip, 2014, p.4). Noutra perspetiva, Quesenberry (2019) faz a ligação entre a cognição emocional e o fenómeno psicológico através do qual "(...) uma pessoa influencia as emoções e comportamento de outros através de emoções conscientes ou inconscientes" (Quesenberry, 2019, p.76).

No entanto, as marcas não podem escolher personalidades aleatórias na Internet para promover os seus produtos ou serviços, é necessário que haja um "(...) match entre o alvo da audiência e os seguidores do blog (...)" (Uzunoglu & Kip, 2014, p.4), já que é crucial escolher os bloggers que se identificam mais com a área de atuação, tom e personalidade da própria marca, mas também aqueles que possuem uma tipo de seguidores que se enquadra com o target preferencial da marca.

Tendo estas ideias em mente, é possível afirmar que o poder dos influenciadores na estratégia de marketing das marcas está suportado pela forma como estes construíram a sua influência numa plataforma social, na qual podem ter um alto envolvimento e interação com os seus seguidores, estando inseridos numa comunidade específica que confia nas suas sugestões, opiniões e pontos de vista (Quesenberry, 2019, p. 231).

As estratégias de social media, o marketing de conteúdo e os influenciadores digitais são importantes ferramentas de comunicação a cargo da organização, com vista à criação de uma imagem fortalecida perante os seus públicos internos e externos. Mas qualquer organização sofre perturbações em torno do seu ambiente externo ou no seu próprio seio, podendo afetar o modo como esta é vista e percebida, ou até o modo como os seus colaboradores interagem entre si. Neste parâmetro, estes tipos de ferramentas

de comunicação podem não ser capazes resolver ou solucionar conflitos por si só, havendo uma necessidade enorme de a organização ser capaz de reajustar as suas práticas, processos e métodos de trabalho, assim como a sua relação com clientes.

De forma a perceber como é que organizações como as agências de comunicação, objeto de estudo deste relatório, atuam perante situações imprevistas como uma pandemia, foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca do setor e das mudanças nas metodologias neste contexto de insegurança.

#### 5. A importante relação entre Agências de Comunicação e Marcas

A pandemia de Covid-19 chegou a Portugal em fevereiro de 2020, e com ela muitos negócios e empresas sofreram alterações e reajustamentos. Foi o caso das agências de comunicação e publicidade, cujos processos criativos implicam um contacto diário e semanal - tanto a nível interno como a nível de relacionamento com clientes. Com o distanciamento obrigatório recomendado pelo Governo português, os métodos de trabalho, os processos inerentes ao trabalho de agência e as formas de relacionamento entre agências e stakeholders tiveram invariavelmente de se alterar (Teixeira, Meios & Publicidade, 2020).

Tal como quaisquer outras empresas ou organizações, as agências de comunicação e publicidade vivem do contacto e angariação de novos clientes, constituídos por outras marcas, instituições e organizações que recorrem aos seus serviços. Desta forma, estabelece-se aqui uma relação de dependência de parte a parte: “Ambos os grupos [(agências e consultoras de comunicação e clientes)], dependentes um do outro, e, portanto, em relação dialógica, constituem os protagonistas fundamentais da praxis profissional no processo de comunicação e das relações-públicas” (Matilla, Marca-Francés & Oliveira, 2014, p.244).

Estabelece-se, por isso, uma relação de interdependência entre agências e marcas, no sentido em que, por um lado, para que haja a sobrevivência das agências de comunicação, estas necessitam de angariar novos clientes ou fidelizar os atuais. Por oposição, as marcas e organizações podem precisar das agências de comunicação para levar a cabo estratégias de comunicação, marketing ou relações-públicas eficazes e com um elevado nível de criatividade.

Porém, ainda existem alguns constrangimentos no que diz respeito à liberdade e valorização criativa do trabalho das agências de comunicação. De acordo com Matilla et al. (2014), os profissionais de comunicação na Europa atravessam alguns desafios em explicar a importância da função da

comunicação aos órgãos de gestão de topo, assim como fazer perceber a sua relevância para as organizações (Matilla et al., 2014, p.248).

No entanto, em cenários de instabilidade e insegurança, como é caso de situações pandémicas, que põem em causa a viabilidade e sobrevivência dos negócios, as organizações enfrentam várias dúvidas relativamente aos caminhos a seguir para se adaptarem a este novo contexto:

“O covid-19 está a exigir uma agilidade empresarial sem precedentes. Os gestores têm navegado à vista, num cenário onde as incógnitas e as incertezas são a sua nova realidade. Os impactos de curto, médio e longo prazo são de tal forma imprevisíveis, que nenhum gestor, empresário, político ou governante sabe que orientações dar às empresas” (Cunha, Meios & Publicidade, 2020).

É do conhecimento geral que, perante um cenário de confusão e ambiguidade no que toca à rota a seguir, os processos de trabalho, os contactos com clientes e a persuasão do consumidor podem tornar-se mais desafiadores. Particularmente em situações de crise, as organizações ficam particularmente expostas a críticas e julgamentos (Dias & Andrade, 2017) e, de acordo com a academia, os consumidores estão cada vez mais atentos ao que se passa à sua volta (por exemplo: Uzunoglu & Kip, 2014, Melo, 2014 ou Effing & Spill, 2015).

Neste contexto, perante a falta de orientação a seguir por parte das empresas, as agências de comunicação poderão ser uma valiosa ajuda no cumprimento dos objetivos estratégicos de comunicação de cada empresa. Como anteriormente explorado, a comunicação estratégica está intimamente relacionada com os objetivos de negócio de qualquer organização (Holtzhausen & Zeffass, 2015), sendo uma poderosa ferramenta para reforçar a reputação e imagem de uma marca ou organização no mercado - mesmo em cenários de enorme instabilidade, tais como a pandemia de Covid-19.

No que diz respeito às soluções de adaptação das empresas face a cenários imprevisíveis, Silva (2020) aponta para a possibilidade de as empresas se conseguirem reinventar através da aposta na diferenciação e na qualidade, e as agências de comunicação devem criar peças de comunicação e instrumentos que auxiliem a empresa nesse sentido.

Por um lado, os publicitários das agências de comunicação podem contribuir para a reformulação ou total criação de mensagens sensibilizadoras do público-alvo de uma determinada marca (Teixeira, 2020), por exemplo em contextos em que se apela à segurança, ao cumprimento de normas de higiene e à mudança de comportamentos de risco como a pandemia de Covid-19. Noutra ótica, em tempos de instabilidade, as vendas tendem a baixar consideravelmente, pelo que a estratégia das marcas terá que

passar pela transmissão de segurança e confiança: “(...) apesar de comprar menos, o consumidor querará comprar melhor; o consumidor quer garantias, segurança.” (Silva, Briefing, 2020).

Para além disso, Silva (2020) demonstra a necessidade de as marcas estreitarem as relações com os consumidores de forma a garantir a sua lealdade. Mais do que apostar na confiança e na diferenciação por intermédio do preço dos seus produtos ou serviços, as marcas (ou as agências de comunicação, que criam peças de comunicação para as marcas) devem implementar argumentos emotivos nos seus discursos comunicativos, de forma a garantir a atenção do consumidor e levá-lo a optar por um produto em detrimento do outro.

Ainda na ótica de Silva (2020), só assim é possível desenvolver uma relação de confiança entre marca e consumidor em conjunturas de insegurança e instabilidade. Neste aspeto, Almeida (2020) defende que só as marcas que estão atentas ao comportamento dos consumidores poderão responder de forma correta às suas necessidades, podendo tornar-se, por isso, as love brands do futuro. Já Cunha (2020) aponta para a necessidade de as marcas e empresas serem as primeiras a adotar “(...) uma estratégia de comunicação orientada para a reputação”, pois só os early adopters <sup>11</sup>“poderão ganhar esta guerra.

### **5.1. As novas metodologias de trabalho como consequência da pandemia**

O contacto entre clientes e agências é vital para um entendimento profundo acerca das expectativas do cliente e das propostas feitas pela agência para atingir os seus objetivos de comunicação. Com o teletrabalho obrigatório, as reuniões presenciais com clientes tiveram que ser substituídas por reuniões e contactos digitais, assim como os brainstormings de equipa. Por isso mesmo, importa perceber qual o impacto destas transformações em termos de processos de trabalho nas agências de comunicação: se o contacto e discussão com clientes se tornou mais complicado, se o público interno se adaptou a esta mudança, se houve quebra de produtividade ou de vendas e até se as soluções de comunicação criadas corresponderam ou superaram as expectativas tanto do cliente como da equipa.

Neste âmbito, Cunha (2020) defende que foi necessário “(...) ajustar todos os planos de marketing e comunicação aos novos tempos (...)”, já que “(...) o que antes funcionava, deixou de funcionar”, tendo havido uma mudança nos paradigmas de relacionamento entre stakeholders. Para tal, tornou-se fundamental criar soluções de marketing e comunicação inovadoras e complexas, tanto a nível externo como a nível interno. Mais do que adaptar estratégias ao “novo normal”, a inovação dos modelos

---

<sup>11</sup> De acordo com Everett Rogers (2003) no trabalho “Diffusion of Innovations”, o termo *early adopters* está relacionado com a inovação no empreendedorismo e destina-se a classificar um dos grupos de utilizadores presentes neste processo: os que adotam de imediato novos produtos ou serviços, estando abertos à experimentação de novidades antes que estas sejam usadas pela grande maioria, e fornecendo feedback às marcas para futuras melhorias.

tradicionais de comunicação e publicidade foi fulcral no ajustamento a estes novos paradigmas para as empresas.

Em consonância com o que defende Cunha, Almeida (2020) dá relevância à necessidade de haver uma mudança de atitude e comportamento neste contexto de distanciamento, e que para tal é preciso haver uma “(...) relação colaborativa entre agência e cliente na criação de estratégias de marca com propósito”. Desta forma, deve haver um esforço conjunto para a promoção de “(...) novos touchpoints integrados em ecossistemas de comunicação (...)”, para que seja criada uma maior aproximação em tempos de distanciamento social.

Para completar estas ideias, a visão de Baião (2020) é também relevante, no sentido em que argumenta que a produção das agências de comunicação esteve sempre “(...) muito assente no contacto físico, na discussão e no ensaio”, e que as reuniões com parceiros e clientes, que por norma seriam presenciais e tão importantes para a realização de projetos e tomada de decisões, tiveram que ser suspensas. Por esta razão, as equipas tiveram que se readaptar e reajustar a novos métodos de trabalho.

No que diz respeito ao público interno, que no caso de organizações como as Agências de Comunicação pode dizer respeito à equipa comercial e equipa criativa, o contributo de cada colaborador é essencial para dar uma resposta criativa à altura das expectativas das marcas para as quais trabalham.

Em situações normais, o trabalho de agência pressupõe uma grande necessidade de contacto presencial entre colegas e equipas, no sentido de discutir quais as melhores soluções comunicacionais a adotar, trocar opiniões e perspetivas, discutir prazos e tarefas, ou até mesmo do ponto de vista de estarem enquadrados com a cultura da empresa, criar relacionamentos entre colaboradores, entre outros. Por outro lado, num cenário normal, a equipa comercial criaria reuniões presenciais para conseguir novos clientes, ouvir as necessidades e objetivos das marcas e apresentar propostas criativas de forma mais convincente e persuasiva.

No que concerne ao tipo de colaboradores nas agências de comunicação, Baião (2020) aponta para a escolha de pessoas que se identifiquem com o ADN da agência e que se entreguem de “corpo e alma a uma ideia, um projeto”. Desta forma, devido às alterações proporcionadas pela pandemia, o nível de exigência aumentou, e tornou-se crucial gerir as expectativas não só do cliente como da própria equipa criativa (Baião, 2020). A este respeito, Cunha (2020) defende a ideia de que é necessário “(...) produzir conteúdos relevantes para os stakeholders/clientes e associá-los a campanhas de inbound marketing

globais. Importa também olhar para novas formas de comunicação interna, de informação e motivação de colaboradores” (Cunha, Meios & Publicidade, 2020).

Noutra perspetiva, um conceito incontornável inerente ao trabalho de agência é a criatividade. A questão que se coloca é a seguinte: será que as agências conseguiram manter o mesmo nível de criatividade que teriam num cenário de trabalho presencial? Para Almeida (2020), a criatividade não teve descanso e os desafios só aumentaram com o teletrabalho. No entanto, “(...) os espaços físicos deram lugar a espaços virtuais para brainstorming, a inspiração vem com hora marcada em calls semanais (...)” e houve ainda tempo para a criação de novas narrativas para esta era post-touch (Almeida, 2020).

Por contraste, Baião (2020) dá destaque ao papel que as ideias têm para o trabalho das agências, mas que se não forem concretizadas não passam disso. Para Baião (2020), o maior desafio em termos de criatividade foi “(...) captar a ideia, muitas vezes difícil de ser percebida, porque a imaginação é difícil de produzir, e adaptá-la à realidade sem fugir da essência da ideia original”. Por outro lado, Teixeira (2020) defende a visão de os estes últimos tempos oferecerem a oportunidade de repensar e reinventar soluções, e que a entrega dos publicitários (ou colaboradores) deve ser sempre máxima para dar resposta às marcas.

De forma a estimular a inspiração, criatividade e relacionamento saudável das equipas, Almeida (2020) afirma que foram criadas as “Hello Meetings”, reuniões diárias matinais e descontraídas para partilhar novidades sobre a indústria, arte e design, assim como outras sugestões temáticas que visam envolver o colaborador.

No que diz respeito às metodologias de trabalho, Almeida (2020) afirma que estas não se alteraram muito, tornando-se “apenas mais digitais”: começou a haver uma partilha de ideias através de videochamadas no Zoom, share screens e outras ferramentas colaborativas como o DropMark, Evernote e o Miro, e reuniões da equipa criativa para fazer um overview do estado dos projetos. Por outro lado, Cunha (2020) fala no surgimento de novas ferramentas de trabalho, tais como as “(...) webinars, os podcasts, os vídeos, os lives no Facebook e Instagram, os eventos virtuais, conferências de imprensa no Zoom, os influenciadores digitais (...)”.

## **5.2. Efeitos do Teletrabalho e Perspetivas**

Segundo Teixeira (2020), esta importância da adoção de novos métodos de trabalho e de relacionamento, de forma a encurtar as distâncias, pode ter trazido mais pontos positivos do que negativos. Mas no que toca ao contacto com o cliente, Teixeira (2020) afirma que as agências devem

mostrar um lado ainda mais próximo e conhecedor, de forma a colmatar esta distância. Por outro lado, esta ligação emocional é fundamental para fazer crescer as relações dentro do seio da agência e de todos aqueles envolvidos nos projetos.

Uma perspetiva interessante nesta ótica é a de Baião (2020), na qual afirma que as reuniões passaram a ser remotas e houve um “(...) maior acompanhamento dos clientes e maior pontos de controlo com os parceiros. A exigência aumentou, nas equipas que acompanham os clientes e nas equipas que controlam os parceiros (...)”, mas a equipa ficou mais unida. Por outro lado, Baião (2020) elogia as ferramentas desta era digital, no sentido de promoverem mais rapidez nos processos de trabalho:

“(...) ficou tudo resumido a um computador. Com o surgimento das impressões digitais obteve-se redução do lead time e dos custos de produção. A época digital em que agora vivemos, disponibiliza-nos ferramentas que até nos permitem produzir a partir de casa. O mundo não vai parar, e continuará a obrigar-nos a correr “duas vezes mais rápido” (Baião, Meios & Publicidade, 2020).

Contudo, Baião (2020) aponta para um dos principais desafios encontrados nesta altura estar relacionado com o cumprimento das expectativas e satisfação do cliente, obrigando a uma gestão rigorosa dos processos e respetivos recursos, nunca perdendo o foco nos timings e orçamentos.

Tendo em conta as ideias anteriores, podemos concluir que, face a conjunturas de incerteza e insegurança, as marcas devem procurar uma adaptação da estratégia e objetivos de marketing e de comunicação, de forma a continuar a alimentar e cultivar as relações com os seus stakeholders (Cunha, 2020). Apesar de se tratar de uma altura de insegurança, fala-se de que esta pode ser uma oportunidade valiosa para as marcas criarem novas narrativas ou redefinirem as anteriores, no sentido de ganhar a atenção do público, apostando em valores, objetivos e estratégias de comunicação mais emotivas para o consumidor (Cunha, 2020).

Este pode ser um indicador de que, apesar dos desafios trazidos pela pandemia aos métodos de trabalho e à forma como consumimos informação e entretenimento, as organizações tiveram que se adaptar à crescente digitalização dos negócios e encontrar formas inovadoras de comunicar (Cunha, 2020). Mais do que isso, a pandemia veio abrir os horizontes às marcas e negócios, com a quebra de barreiras relativas ao mundo digital e com o crescimento de alternativas de vendas como e-commerce (Cunha, 2020).

Por outro lado, as organizações, incluindo as agências de comunicação, reconhecem o trabalho remoto como uma realidade que veio para ficar (Almeida, 2020), e que não só foi uma alternativa ao trabalho presencial viável, como também pode ter aumentado os níveis de produtividade deste tipo de empresas (Cunha, 2020). Para além disso, destaca-se também a poderosa capacidade de adaptação do público interno e das empresas como as agências de comunicação (Baião, 2020), que pela sua resiliência e versatilidade se conseguiram adaptar a situações imprevisíveis como uma pandemia.

## Exploração da Problemática

Para levar a cabo este estudo exploratório, foram levados a cabo certos métodos de recolha de dados, pressupondo uma metodologia de índole qualitativa, tais como a observação direta da rotina das agências de comunicação em fase de pandemia e uma pesquisa bibliográfica aprofundada acerca dos temas relacionados com a comunicação organizacional e estratégica, o público interno, as redes sociais como comunidades de influência, a gestão de comunidades e a gestão de crise, as estratégias de social media, o marketing de conteúdo, a importante relação das agências de comunicação com as marcas, assim como a sua adaptação em contexto de Covid-19.

No entanto, tornou-se crucial complementar a informação anteriormente recolhida no Enquadramento Teórico com outro método de recolha de dados: duas entrevistas centradas dos dois representantes das agências onde realizei os meus estágios (Raquel Belard e João Barreto), no sentido de impulsionar o entendimento acerca das implicações da adaptação dos processos de trabalho das agências de comunicação a um contexto de pandemia, a partir das suas experiências pessoais e profissionais, e de acordo com os seus pontos de vista.

A opção da elaboração de entrevistas fornece um contexto prático que serve de apoio à reflexão bibliográfica anteriormente explorada, levando a um conhecimento mais profundo acerca do tema deste relatório de estágio: a adaptação das agências de comunicação em contexto de pandemia. Por ser um assunto extremamente novo e pouco explorado na academia, as entrevistas centradas podem ser úteis para perceber como as organizações, mais propriamente as agências de comunicação, tiveram que readaptar os seus processos e metodologias de trabalho, assim como as estratégias de comunicação pensadas para as marcas, em contextos de incerteza e instabilidade.

Ao revelar as perspetivas e experiências dos entrevistados a partir dos seus casos específicos, espera-se que se crie um ponto de partida para perceber as transformações das agências de comunicação relativamente tópicos como o teletrabalho, produtividade ou coesão organizacional em tempos de pandemia. Porém, há que ter em consideração que as duas entrevistas levadas a cabo neste estudo constituem uma amostra muito reduzida, porque um caso específico não pode ser generalizado, e cada organização é diferente nos seus processos de trabalho, metodologias e relacionamentos entre o público interno e externo.

A escolha dos entrevistados teve em conta duas considerações: o facto de serem os diretores-gerais das Bazooka e da B+ Comunicação, tendo por isso conhecimento aprofundado acerca dos processos,

metodologias e projetos em curso, e por possuírem um background consistente e relevante no âmbito da comunicação integrada e do marketing.

Devido ao constrangimento imposto pelo confinamento obrigatório aquando da elaboração das entrevistas, estas foram realizadas por videochamada, com recurso à aplicação Skype, e foram gravadas em formato áudio com autorização expressa dos entrevistados.

Comprometo-me agora a aprofundar os principais dados obtidos com as entrevistas centradas aos dois responsáveis pelas agências de comunicação onde estagiei. A entrevista da Raquel Belard foi realizada no dia 18 de fevereiro de 2021 e a entrevista do João Barreto foi realizada no dia 20 de fevereiro de 2021. O guião de entrevistas foi dividido em duas partes: as perguntas exploratórias, relevantes apenas para uma contextualização das empresas (cf. Capítulo Experiências de Estágio), e as perguntas de entrevista, fundamentais para o meu estudo (Anexos 1 e 2).

No total, foram feitas 13 questões, destinadas a apurar: (1) qual a história da empresa, (2) quem faz parte da equipa, (3) o que define a identidade da agência, (4) as principais rotinas de trabalho da agência, (5) as fases do processo criativo da agência e contactos com clientes, (6) as mudanças no relacionamento com os clientes, (7) a quebra de receitas ou número de clientes, (8) as mudanças nas rotinas de trabalho e relações interpessoais entre os colaboradores, (9) as alterações no ambiente interno e na coesão organizacional, (10) a influência da pandemia no conteúdo e mensagens das peças de comunicação criadas pela agência para marcas, (11) a adaptação da estratégia das marcas face a condições externas, (12) a necessidade de aplicação da comunicação de crise em situações internas ou externas e (13) as perspetivas de futuro nos processos de trabalho das agências.

Após as entrevistas, procedeu-se à transcrição integral das mesmas e à organização das respostas de acordo com o tópico da pergunta, já que em várias perguntas os entrevistados responderam a perguntas que viriam mais tarde.

No que diz respeito à questão acerca das principais rotinas de trabalho das agências de comunicação em causa em contexto pré-Covid, a Raquel Belard apontou para a existência de reuniões, brainstormings, briefings presenciais e visitas aos clientes na Bazooka, apesar de já existir o hábito nos colaboradores em comunicar através da plataforma Slack, para não perturbar os trabalhos em curso. Por outro lado, João Barreto salienta a enorme organização interna pré-existente na B+ Comunicação antes da pandemia, através do fácil acesso a pastas, documentos, ficheiros e trabalhos a partir de qualquer computador, devido ao servidor instalado. O entrevistado afirma ainda que esta metodologia

implementada anteriormente preparou a agência para a situação atual. Os dois entrevistados também destacam a necessidade de adaptação das agências a uma situação que os impediu de levar a cabo todas estas rotinas de forma presencial.

Relativamente aos processos criativos e contacto com clientes, os entrevistados concordam com as fases mencionadas na questão da entrevista. Raquel Belard adiciona que, geralmente, o primeiro contacto com clientes dá-se por iniciativa própria do mesmo, seja por recomendação ou porque encontra a agência com alguma pesquisa.

Os entrevistados concordam na questão de que as conquistas dos clientes chegam sobretudo através de consultas comerciais, seguindo-se as reuniões de primeiro contacto, pedidos e propostas de orçamento. No entanto, João Barreto refere que o departamento criativo não participa nesta fase: cabe ao departamento comercial angariar e contactar com os clientes, apresentar a agência e os seus serviços e perceber os objetivos do cliente.

João Barreto sublinha que existem outras formas de conseguir o cliente: por vezes, este pode estar só a consultar o mercado e a agência terá de tratar do desenvolvimento do conceito criativo e abordagem. Neste cenário, a equipa criativa está já envolvida e segue-se uma apresentação, que deverá ser original e persuasiva para conseguir ganhar o cliente. Caso a proposta comercial seja adjudicada e o cliente goste da abordagem, o departamento criativo entra em cena e segue-se o trabalho propriamente dito.

Raquel Belard refere que a angariação do cliente é um trabalho a tempo inteiro e que a proposta comercial tem em consideração a duração do contrato, as peças de comunicação, o tom, as mensagens, os meios utilizados, entre outros, e que tudo é constantemente validado pelo cliente ao longo desse plano de comunicação. Noutra perspetiva, João Barreto atenta para a monitorização constante das horas e períodos alocados aos projetos por parte da equipa, assim como a enorme necessidade de definir indicadores (KPI's) a atingir, quando se trata de redes sociais. Mais do que isso, o representante da B+ Comunicação valoriza o papel do digital no que toca à estratégia das marcas, já que diz acrescentar valor à estratégia de comunicação porque permite quantificar, analisar e perceber o alcance dos objetivos previamente definidos. Por fim, argumenta que estes indicadores permitem redefinir objetivos, fazer upgrades ou optar por outras vias estratégicas no mundo das redes sociais.

No que concerne ao período em contexto pandémico, mais propriamente às mudanças no relacionamento com os clientes, os entrevistados convergem em alguns pontos fundamentais, tais como algumas vantagens e desvantagens que surgiram com esta adaptação. Para além disto, ambos

reconhecem que as reuniões presenciais com clientes deram lugar às reuniões digitais, por telefonemas ou em plataformas de videochamadas como o Zoom, Skype e Teams.

Neste aspeto, João Barreto assinala a mudança repentina na atividade e relacionamento comercial, que alterou drasticamente alguns cenários, entre eles a conversa one to one, olhos nos olhos, em momentos de persuasão do cliente. Apesar de a adaptação das metodologias ter sido bastante descomplicada, o entrevistado acredita que, quando se trata de conquistar o cliente ou escolher o melhor parceiro, o digital não é o caminho mais sólido, já que a agência tem por hábito abrir as portas do escritório, estabelecer relações interpessoais de confiança, apresentar a equipa, o espaço e os projetos. Deste modo, num primeiro impacto a própria abordagem comercial sai fragilizada por não ser realizada de forma presencial.

Por outro lado, Raquel Belard vai ao encontro da ideia de João Barreto, afirmando que estar distante dos clientes afeta sempre os processos de trabalho, mas que ainda assim é possível criar empatia com o cliente através das plataformas digitais. A entrevistada indica que, apesar de todos os constrangimentos no contacto com as marcas e empresas, foi possível angariar novos clientes sem terem estado com eles presencialmente, já que alguns já conheciam a agência e outros tinham referências positivas. Neste aspeto, João Barreto afirma que os almoços de negócios e networking físico deixaram de existir, mas, à semelhança da Bazooka, a B+ fechou negócios neste contexto de instabilidade.

Algumas transformações na gestão de clientes mencionadas por João Barreto realçam efeitos positivos desta adaptação, tais como a agilização de processos relacionados com a área do Accounting, mais propriamente o esclarecimento rápido e eficiente de dúvidas provenientes da equipa criativa ao cliente.

Por estarem todos em teletrabalho, torna-se possível para o Account Manager criar uma videochamada com todos os intervenientes e o cliente, resolver o impasse e dar seguimento ao desafio criativo. Por outro lado, o entrevistado regista um desafio na otimização do tempo em reuniões no digital: existe a desvantagem das reuniões de ponto da situação com clientes perderem bastante tempo no digital, sendo necessário envolver os membros da equipa e dispensá-los sempre que possível. Ainda dentro deste tópico, Raquel Belard afirma que o contacto entre agência e cliente pode ser diário ou semanal, dependendo do tipo de projetos, já que existem clientes mais trabalhosos e interativos, outros nem tanto.

No que toca aos efeitos do Covid-19 em termos de receitas, lucros e número de clientes para as agências, ambos os entrevistados admitem que o setor da comunicação saiu bastante afetado. Raquel Belard assume que existe uma perda de receitas e uma quebra na produção significativa em termos de volume entre 2019 e 2020. Neste assunto, Raquel revela que, em certos momentos, alguns clientes tiveram que negociar as avenças e outros mudaram para agências mais baratas.

De forma complementar, João Barreto aponta para o surgimento de barreiras a decisões, projetos que ficaram em stand-by, prolongamento de planos e a espera por fases melhores. O entrevistado defende a ideia de que a pandemia se ressentiu na atividade e que a indecisão se instalou nos primeiros meses, mas que o mercado começou a reinventar-se e a migrar para o digital (tal é o caso dos eventos digitais ou do e-commerce).

Ainda neste aspeto, Raquel Belard sugere que parte do problema também pode simplesmente dever-se ao ciclo natural do cliente, já que um cliente não é para a vida toda. Por outro lado, a entrevistada faz uma observação sobre a existência de uma enorme pressão concorrencial no setor da publicidade, com o surgimento de muitas empresas a trabalharem esta área da promoção nas organizações.

Relativamente às alterações das rotinas de trabalho dos colaboradores de cada agência, os entrevistados defendem a mesma ideia, a de que os processos de trabalho da equipa saem ligeiramente prejudicados com esta falta de contacto físico. Os contactos e a comunicação passam a ser feitos através de videochamadas, e as metodologias dos processos criativos inerentes aos projetos de cada agência tiveram que se readaptar e transpor para os meios digitais. Relativamente aos processos de trabalho e as próprias estratégias criativas, a Raquel afirma que houve necessidade de mudar as metodologias de trabalho e torná-las mais digitais, especialmente no que tocava a campanhas de marcas, que tiveram que ser adaptadas ao contexto atual.

Com esta transformação, a Raquel Belard conta que se perde aquele contacto imediato e útil de estar perto do designer e do copywriter para trocar impressões sobre alterações a fazer: a alternativa agora é fazer videochamadas e share screens, o que torna o desenvolvimento criativo mais trabalhoso. João Barreto vai ao encontro deste pensamento, afirmando que muitas vezes surgiam sugestões criativas porque os colaboradores estavam no mesmo espaço, e que essas ideias podiam ser trabalhadas e aproveitadas para os projetos em curso. Para além disso, o diretor-geral da B+ afirma que é diferente gerir uma equipa localmente do que fazê-lo num mundo virtual.

A Raquel Belard menciona que o contacto físico deixou de existir e que agora cada membro da equipa trabalha de forma mais isolada, o que antes não acontecia no trabalho no escritório. Em relação a este aspeto, a responsável pela Bazooka salienta que certas conversas que eventualmente podiam ser alargadas a mais pessoas, porque estavam todos no mesmo local, acabam por não acontecer, porque não é possível estar em videochamada permanente com todos os membros da equipa.

De acordo com os entrevistados, enquanto que no contexto pré-Covid os brainstormings poderiam contar com mais inputs, atualmente as conversas acabam por ser muito mais centradas e focadas. Ainda assim, as reuniões de briefings e de pontos de situação continuam a ser realizadas - contudo, a diretora da Bazooka sustenta a ideia que não é a mesma coisa. Por fim, afirma que a equipa se adaptou bastante bem ao regime de teletrabalho e que há pontos positivos a retirar, entre eles o facto deste processo criativo ser mais organizado.

Por outro lado, no que diz respeito ao relacionamento entre o público interno das agências, os entrevistados convergem na ideia de que os eventos internos, tais como almoços, jantares de aniversário, reuniões e convívios típicos entre os colaboradores das empresas desapareceram quase na sua totalidade. João Barreto aponta para a possibilidade da falta de eventos internos poder prejudicar a cultura de uma organização caso essa cultura não for suficientemente sólida - o que afirma não ser o caso da B+, que possui um ADN muito sólido.

Por causa da distância, João Barreto afirma que foi necessário implementar novas rotinas de convivência digital, tais como reuniões “bom dia b+”, reuniões de planeamento às segundas-feiras para fazer pontos da situação. Estes momentos de videochamada passam também a ser momentos de partilha e convívio para que os colaboradores se sintam integrados e envolvidos nos projetos e conversações, adquirindo um sentimento de pertença.

Afunilando esta questão para aquilo que pode ser um efeito da pandemia na coesão organizacional, os entrevistados afirmam veementemente que não houve nenhuma alteração em termos de ambiente interno e fidelidade à agência por parte dos colaboradores. Pelo contrário, Raquel Belard confessa que os colaboradores sempre foram bastante afetos à cultura da agência e que nota que houve um crescimento ainda maior da união da equipa. Neste aspeto, João Barreto admite que a cultura organizacional assume um papel preponderante, já que o público interno tem que se sentir feliz para trabalhar, mesmo que seja a partir de casa.

Quanto ao condicionamento e influência da pandemia na criação de mensagens e peças de comunicação para a estratégia das marcas, ambos os entrevistados consideram ter havido uma necessidade de criar conteúdos relacionados com o Covid-19.

No caso da Bazooka, a Raquel conta que, nos primeiros meses, os conteúdos criados pela agência para as marcas estavam relacionados com sinalética e comunicações sobre implementação de medidas de prevenção ao contágio. João Barreto concorda com esta perspetiva, destacando que houve uma necessidade de inverter as estratégias de comunicação e que a comunicação interna passou a ser prioritária, com a produção de regras de conduta, manuais internos e comunicações para os próprios colaboradores.

Porém, a porta-voz da Bazooka informa que, a partir do verão, as mensagens tiveram que ser reajustadas porque o público estava desconectado e cansado de ouvir falar sobre temas de normas de higiene e segurança, pelo que o tom e o foco de comunicação tiveram que incidir mais na experiência do consumidor. Para além disso, com o novo confinamento, a Bazooka teve o desafio de tentar comunicar os negócios de restauração para os quais trabalham a partir de meios alternativos de promoção dos produtos.

Em resposta à questão da necessidade de as marcas terem que ajustar as suas estratégias consoante fatores e constrangimentos externos, os entrevistados consideram ser fulcral haver esta adaptação, assim como a constante reinvenção das estratégias das organizações. Raquel salienta o facto de as estratégias terem que ser sempre ajustadas e redefinidas, já que a incerteza do contexto atual leva à imprevisibilidade de medidas de restrição (que acabam por afetar os planos de comunicação). Desta forma, a responsável pela Bazooka afirma que é preciso delinear as estratégias com alguns meses de antecedência e que vários eventos e ações de comunicação tiveram que ser adiados. Neste aspeto, João Barreto afirma que, por ter havido uma inversão nas necessidades, a B+ teve que conseguir dar resposta aos clientes e adotar soluções que funcionem em contexto de confinamento, e que essas soluções passaram pela dinamização dos canais digitais.

No que diz respeito à limitação da criatividade, João Barreto defende que esta é colocada em cima da mesa no momento em que se começa a delinear a estratégia de comunicação e os projetos criativos: não é possível propor ações de comunicação que não têm viabilidade para acontecer, pelo que se torna fundamental ser criativo para comunicar em contextos de instabilidade, limitação e restrições.

A respeito da resolução de conflitos internos ou externos através da comunicação e gestão de crise por causa da pandemia, as respostas foram diferentes. Raquel Belard reconhece a existência de várias situações nas redes sociais de clientes que precisaram de ser controladas e geridas para que não evoluíssem para crises de reputação. Já João Barreto afirma que não existiram crises internas ou externas, mas aceita o facto de poder surgir alguma tensão, visto que as pessoas estão mais distantes e a comunicação não é tão fácil.

Finalmente, quando deparados com a questão acerca das perspetivas para o futuro do teletrabalho no setor das agências, as opiniões dos dois entrevistados diferem. Por um lado, a Raquel destaca que a flexibilidade do trabalho remoto foi apreciada pela maioria da equipa, podendo adotar-se, no futuro, um regime de trabalho misto. Contudo, João Barreto não tem uma visão tão otimista, afirmando que implementar um sistema de trabalho interno flexível pode ser um caminho difícil de se seguir. Isto porque se torna complicado operacionalizar os processos, por exemplo ao nível de transporte de equipamentos e hardware (no caso dos computadores desktops) e mesmo no que toca à gestão das equipas e do próprio processo criativo.

Por último, João Barreto levanta a possibilidade deste método de trabalho digital poder ser agora um dos meios de comunicação preferenciais dos próprios clientes, no que concerne a reuniões por videochamada. Neste sentido, João Barreto destaca uma vantagem e uma desvantagem: por um lado, evitam-se custos de deslocação desnecessários em primeiras reuniões, por outro lado as reuniões que se seguem devem ser feitas pessoalmente, no sentido de adotar estratégias mais persuasivas com o objetivo de gerir as expectativas tanto da equipa como da marca e, simultaneamente, conseguir converter o cliente.

Recolhidos os testemunhos acerca de cada experiência em contexto de pandemia, foi tempo de organizar todas as informações recolhidas acerca das experiências de estágio, do enquadramento teórico e das entrevistas centradas aos responsáveis pelas agências de comunicação e confrontar os factos encontrados para um melhor entendimento da problemática.

## Discussão de Resultados

No que concerne ao objeto de estudo deste relatório de estágios - a adaptação das agências de comunicação ao contexto de pandemia em Portugal - existem vários assuntos que podem ser debatidos, mediante a revisão bibliográfica, análise documental e de conteúdo e os testemunhos obtidos com as entrevistas.

Importa notar que, para a presente Discussão de Resultados, temos que ter em consideração dois grandes momentos: a fase pré-Covid - a que dizem respeito todos os procedimentos, rotinas e operações comuns no dia-a-dia das agências -, e a fase Covid - na qual houve uma adaptação das metodologias, estratégias de comunicação e peças de comunicação criadas para que as agências pudessem continuar a fazer o seu trabalho.

Desta forma, e para cumprir o primeiro objetivo - (1) identificar as principais mudanças nas agências de comunicação em termos de rotinas de trabalho, gestão e planeamento de projetos e contactos com clientes -, começamos por registar os processos “normais” do dia-a-dia de uma agência na fase pré-Covid: são eles o relacionamento constante com clientes e visitas presenciais, os brainstormings, reuniões e discussão de briefings entre a equipa, a criação, acompanhamento e monitorização dos projetos criativos por parte da equipa criativa e comercial, as reuniões de apresentação de resultados e, ao nível interno, eventos de convívio como jantares, almoços, coffee breaks, etc. (Belard e Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021).

De seguida, e ainda para alcançar o primeiro objetivo, tornou-se imprescindível perceber o que mudou nestas rotinas de trabalho com a chegada da pandemia de Covid-19. Como vimos anteriormente, vários responsáveis por agências de comunicação (por exemplo Baião, 2020, Teixeira, 2020, Silva, 2020 e Cunha, 2020) assumem que a situação de pandemia de Covid-19 levou a que muitos negócios e empresas, como as agências de comunicação, tivessem que se adaptar aos condicionalismos impostos pelas medidas de confinamento (facto comprovado também por Belard e Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021 e Teixeira, 2020).

É então possível confirmar que a pandemia alterou algumas metodologias utilizadas para levar a cabo as atividades das agências. Ainda que num cenário dito “normal” as agências de comunicação assentem as suas atividades comerciais e criativas no contacto físico e presencial, tanto ao nível interno como externo (Baião, 2020), com o surgimento do confinamento estes métodos de trabalho tiveram que se transformar.

Ao nível dos processos de trabalho internos, através do confronto de perspetivas entre os artigos acerca das agências e as entrevistas, verifica-se que as reuniões presenciais, brainstormings com

equipas de trabalho e discussões de briefings internos tiveram que ser suspensas (Baião, 2020), dando lugar a reuniões predominantemente digitais (Belard, entrevista, 18 de fevereiro de 2021). Para além disso, foram criados convívios digitais para substituir os eventos físicos e surgem novas ferramentas de trabalho como o DropMark, Evernote e Miro e muitos share screens para fazer um acompanhamento das diferentes fases de trabalho (Almeida, 2020, e Barreto, entrevista, 20 de fevereiro de 2021).

Neste contexto, o conceito de público interno assume-se como primordial ao bom funcionamento dos processos e operações dentro de uma organização. A verdade é que o público interno possui um elevado destaque no ambiente organizacional de uma agência de comunicação (à semelhança de qualquer outra empresa), já que é a partir deste que depende o planeamento, proposta, desenvolvimento e criação dos projetos e trabalhos criativos para as marcas. A sua importância intensifica-se quando falamos de uma transformação dos processos de trabalho por causa de momentos de maior incerteza proporcionados por uma pandemia.

Recorde-se que o público interno deve ser um dos públicos-alvo de qualquer organização, e a própria academia defende que este deve estar motivado e enquadrado nos valores, missão e identidade da organização da qual faz parte (Balonas, 2014 e Olins, 2003). Desta forma, e como aprofundado no enquadramento teórico, a comunicação estratégica e integrada deve ser alargada ao público interno, de forma a haver uma integração de todas as mensagens de comunicação ao longo dos diversos departamentos da organização (Torp, 2009). Esta ideia acaba por ser complementada com o que afirma Cunha (2020), de que é necessário criar campanhas de inbound marketing globais, assim como olhar para novas formas de comunicação interna e de motivação dos colaboradores em cenários como os de uma pandemia, onde o distanciamento social é obrigatório.

De acordo com os artigos consultados e as entrevistas realizadas, o conceito de identificação e sintonia com o ADN da organização é indicado como fulcral para que os colaboradores se sintam motivados e se integrem totalmente nos projetos criativos e comerciais da empresa, mesmo em situações mais complicadas como esta (Baião, 2020 e Barreto, entrevista, 20 de fevereiro de 2021).

Respondendo assim ao segundo objetivo de investigação - (2) Compreender de que forma a situação pandémica alterou o ambiente interno da agência em termos de comunicação interna e cultura organizacional -, é possível verificar que as metodologias de trabalho e convívios anteriormente presenciais tiveram que ser transpostas para o digital, mas que nenhum dos artigos consultados e nenhum dos entrevistados relatou a perda da cultura e coesão organizacional dos seus colaboradores face a estes constrangimentos.

Por outro lado, ao nível da comunicação com o cliente, foi possível comprovar que o diálogo diário e semanal com as equipas de trabalho e os clientes passou a ser feito por videochamada, em plataformas como o Skype, Zoom e Teams (Belard e Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021), como aliás tive oportunidade de vivenciar durante os estágios. Multiplicam-se da mesma forma as webinars, os eventos virtuais, os podcasts e os diferentes suportes de comunicação digital nas redes sociais das marcas (Cunha, 2020).

O relacionamento com os clientes é, na minha opinião, um dos pontos mais interessantes deste relatório e está intimamente relacionado com o primeiro objetivo de investigação. O contacto entre agência e cliente acaba por ser realçado tanto pelos artigos consultados sobre as agências de comunicação como pelos testemunhos dados nas entrevistas, pois existe uma relação de interdependência entre marcas e agências de comunicação (Matilla et. al, 2014). Neste aspeto, o departamento comercial também assume algum protagonismo, pois está responsável pela angariação de clientes, estudar o mercado, analisar os briefings e comunicá-los à equipa, fazer o acompanhamento dos projetos e fazer a gestão das expectativas tanto da equipa criativa como do cliente (Barreto, entrevista, 20 de fevereiro de 2021).

Por outro lado, verificou-se que a maior parte dos contratos realizados entre agências e clientes partiu da iniciativa própria do cliente (Belard e Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021). Antes de mais, importa reconhecer que os conceitos de comunicação organizacional, identidade e reputação são conceitos transversais à atividade das agências de comunicação, e é inegável que as organizações precisam da comunicação para sobreviverem (Ruão et. al, 2014) e para criarem uma imagem favorável de si mesmas perante os seus públicos. Assim, essa imagem que tentam projetar está intimamente relacionada com a sua identidade (Spínola, 2014, p.42). Quer seja ao nível da criação de uma reputação favorável da agência perante clientes passados, atuais ou potenciais, ou até ao nível da proposta, criação e desenvolvimento de instrumentos e peças de comunicação para outras marcas ou organizações, no sentido de estimular o aumento de reputação dessas mesmas empresas, estes conceitos têm grande relevância para o setor das agências de comunicação e podem ajudar a explicar a importância do relacionamento e acompanhamento constante dos clientes, das suas dúvidas e opiniões.

À luz das entrevistas, muitos dos contratos feitos com marcas partiram do cliente, porque este conhecia as agências ou por recomendação (cf. Capítulo da Exploração da problemática). É portanto incontornável concluir que as identidades e reputações das agências serviram como um impulso ou uma força extra na angariação de novos clientes e na manutenção dos relacionamentos com clientes passados

e atuais. Sem esta reputação de credibilidade, confiança e qualidade construídas ao longo do tempo, as agências teriam provavelmente que reforçar ainda mais a pesquisa e persuasão de novos clientes por iniciativa própria neste contexto de pandemia.

As perspectivas relativamente a esta adaptação de metodologias de trabalho e relacionamento entre clientes e público interno divergem. De um ponto de vista positivo, Teixeira (2020) afirma que esta necessidade de adaptação permitiu às agências criar uma relação ainda mais próxima com clientes e públicos internos, de forma a colmatar a distância. Belard (entrevista, 18 de fevereiro de 2021), Barreto (20 de fevereiro de 2021) e Baião (2020) confirmam esta ideia, reconhecendo que as equipas de trabalho ficaram ainda mais unidas apesar das circunstâncias e o trabalho tornou-se mais organizado e estruturado. Outra vantagem apontada por Baião (2020) é o facto de haver um maior ponto de contacto com parceiros e mais acompanhamento com clientes, pela facilidade de produção, criação e diálogo possibilitadas pelas ferramentas digitais.

De um ponto de vista negativo, são relatadas a falta do contacto físico para o desenvolvimento de projetos criativos, que se torna mais trabalhoso (Belard, 18 de fevereiro de 2021) e os brainstormings que saem menos enriquecidos comparativamente ao trabalho presencial (Barreto, 20 de fevereiro de 2021). O isolamento dos trabalhadores é apontado como uma desvantagem ao trabalho remoto (Belard, 18 de fevereiro de 2021), assim como a existência de um grande desafio que é a gestão das expectativas do cliente (Baião, 2020).

Outra desvantagem apontada com esta transformação das metodologias de trabalho e no relacionamento com os clientes foi realmente a dificuldade acrescida na atividade comercial, mais propriamente nas estratégias de persuasão e acompanhamento de clientes potenciais ou atuais (Barreto, 20 de fevereiro de 2021). Ainda que a adaptação dos métodos de trabalho tenha provocado alguns constrangimentos, esta acabou por ser levada a cabo de forma fácil e rápida (Barreto e Belard, fevereiro de 2021), enquanto que a angariação de novos clientes pode ter sofrido alguns desafios com esta migração para o digital, já que não foi possível realizar visitas ao escritório, agendar reuniões presenciais, realizar apresentações físicas, etc.

Ainda assim, este relacionamento foi possível e não ditou o fim da atividade comercial: muito pelo contrário, levou as agências a adotarem novas estratégias de aproximação e criação de ligações emocionais com os clientes (Almeida, 2020). Mais do que isso, confirmou-se a abertura de novas possibilidades de reinvenção no relacionamento com stakeholders de que falava Cunha (2020), assim

como uma oportunidade para a área do Accounting ampliar as suas ações de acompanhamento do cliente e desafios criativos de que falava Barreto (entrevista, 20 de fevereiro de 2021).

Esta adaptação das agências de comunicação ao contexto de pandemia não se reduz apenas ao público interno e público externo. As transformações também se deram nas estratégias de comunicação aplicadas na comunicação das marcas, o que nos leva a aprofundar o terceiro objetivo de investigação - (3) Avaliar o impacto da pandemia na produção de conteúdo dos instrumentos de comunicação, trabalhados pelas agências de comunicação para marcas diversas.

Em cenários “normais”, as agências de comunicação adaptam as propostas de planos de comunicação das marcas consoante os seus objetivos estratégicos, objetivos de marketing ou características do público-alvo (Quesenberry, 2019 e Vieira & Gonçalves, 2014). Muitas vezes, esses planos contêm a proposta de serviços como a gestão de redes sociais e produção de conteúdos relevantes acerca da marca, dos produtos ou serviços, dos colaboradores, etc. Nestes estágios, tive oportunidade de criar diversos conteúdos para empresas e marcas, tais como os do Hipercentro, Sol Restaurantes, Belenik, Shibui Sushi e Bowls, entre outras marcas, e muitos dos conteúdos não foram de todo afetados pela pandemia de Covid-19, ou seja, não estavam diretamente relacionados com o tema.

Mas o mesmo não aconteceu com a criação de conteúdos para marcas como o Parque Aquático de Amarante, Farmácia das Neves, do Mercado Bom Sucesso ou até mesmo das redes da B+ Comunicação, que ou incidiam diretamente sob o tema da pandemia, ou a criação desses conteúdos acabou por ser diretamente influenciada e limitada pelos constrangimentos impostos pelas medidas de restrição.

Assim, face às alterações nos procedimentos de trabalho e no relacionamento interno e externo, foi possível verificar a necessidade de as marcas, empresas e organizações adaptarem, reformularem e recriarem as suas estratégias de comunicação devido a condicionalismos externos e situações imprevistas (Belard e Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021). Perante cenários de instabilidade e incerteza, tanto os entrevistados como os representantes das agências presentes nos artigos reconhecem a necessidade de as propostas estratégicas de comunicação terem que ser reajustadas e redefinidas perante a imprevisibilidade das medidas de restrição, assim como a aposta em novos modelos de comunicação e publicidade (Belard e Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021 e Cunha, 2020).

A criação de novas narrativas ou adaptação das anteriores para peças de comunicação mais emotivas, assim como a transposição das estratégias das marcas para uma digitalização dos negócios, com alternativas de vendas como o e-commerce, foram algumas das soluções encontradas pelas

agências e marcas para que os negócios não estagnassem (Cunha, 2020), ideias confirmadas por Barreto (entrevista, 20 de fevereiro de 2021) ao confirmar que houve uma adaptação de soluções de comunicação que funcionassem em confinamento, tais como a dinamização dos canais digitais dos clientes.

De uma perspectiva ainda mais específica, os entrevistados relatam que houve uma reconfiguração dos conteúdos produzidos para as marcas no digital, com mensagens sensibilizadoras mais focadas nas medidas de restrição, proteção, segurança e higiene (Belard & Barreto, entrevistas, fevereiro de 2021) - como aliás tive oportunidade de experienciar de perto com toda a sinalética e mensagens informativas criadas para o Parque Aquático de Amarante. Por outro lado, também se confirma que houve um incremento na produção de instrumentos de comunicação interna respeitantes a medidas de restrições, higiene e segurança (Barreto, entrevista, 20 de fevereiro de 2021).

Um pormenor interessante que se retira deste assunto é a necessidade de as agências terem mais uma vez que reinventar a forma como comunicavam assuntos relacionados com o Covid-19, já que o público naturalmente se foi cansando dos conteúdos tão difundidos pelas redes sociais acerca de medidas de segurança (Belard, entrevista, 18 de fevereiro de 2021).

Mas mais interessante ainda é refletir acerca desta mudança no teor dos conteúdos comunicativos divulgados por marcas tais como o Parque Aquático de Amarante, no sentido de aumentar a sua e-reputation (Dutot et al., 2015) perante os públicos que seguem a empresa nas redes sociais, para passar a imagem de que se trata de uma organização que cumpre as medidas de segurança, que se preocupa com as queixas dos clientes e que ouve as sugestões dos utilizadores para a melhoria dos seus serviços.

Para além disso, no caso do Mercado Bom Sucesso e até do Parque Aquático de Amarante, a aposta na criação de conteúdo promocional e eventos patrocinados (Melo, 2014), recorrendo por exemplo a estratégias de influenciadores, ajudou as marcas a ganhar ainda mais credibilidade perante os seus targets preferenciais, persuadindo o consumidor através da criação de conteúdo apelativo por parte de personalidades da internet que os seus seguidores admiram (Uzunoglu & Kip, 2014).

Relativamente à questão dos constrangimentos provocados pela pandemia terem criado limites à criatividade dos membros das equipas das agências de comunicação, Baião (2020) afirma que, com a pandemia, os desafios criativos aumentaram, tendo havido um esforço conjunto para a materialização das ideias em propostas criativas coerentes e concisas. Da mesma forma, Almeida (2020) afirma que criatividade tem hora marcada e, de acordo com Barreto (entrevista, 20 de fevereiro de 2021), a

criatividade estaria limitada no sentido em que não se podia propor soluções comunicativas que não cumprissem as medidas de proteção.

O caso do conto de Natal da SCMP é um claro exemplo da aplicação da criatividade aos instrumentos de comunicação, já que a agência conseguiu criar um conteúdo de comunicação que apela aos sentimentos de compreensão, auxílio, assistência e socorro do público, fortalecendo ao mesmo tempo a imagem da instituição, que tem vindo a construir a sua reputação sustentada em valores como a solidariedade, proteção e a defesa dos mais necessitados. Ao construir argumentos e narrativas mais emotivas, as marcas podem apelar aos sentimentos do consumidor e garantir a sua lealdade em tempos mais complicados.

A criatividade também teve que ser aplicada no caso das redes sociais da B+ Comunicação, já que por não haver possibilidade de fotografar os membros da equipa num ambiente de trabalho normal, tive que arranjar alternativas de produção de conteúdos relevantes para a audiência da agência e que pudessem, de algum modo, colmatar esta limitação à criatividade.

Por outro lado, a ideia proposta por Silva (2020) acerca da adaptação das empresas através da aposta na diferenciação e qualidade, numa ótica virada para o consumidor, de forma a transmitir segurança e garantias, pôde ser materializada em determinados momentos dos estágios.

No que diz respeito ao quarto objetivo de investigação - (4) Avaliar a existência ou não de quebra de receitas, lucros e número de clientes no setor das agências de comunicação -, é importante perceber que muitos negócios e empresas sofreram com a alteração das suas estratégias de negócio durante a pandemia.

Com base nos testemunhos dados pelos entrevistados, conclui-se que houve uma quebra no número de clientes e receitas das agências, como explicado mais pormenorizadamente no capítulo da Exploração da Problemática. Numa ótica de receitas e lucros das próprias marcas, pode ser levantada a possibilidade de negócios que já subsistiam do e-commerce, tais como a marca Belenik, não terem sofrido uma queda tão acentuada de receitas comparativamente a negócios que beneficiam da presença física do consumidor, tais como o Mercado Bom Sucesso, o Shibui Sushi ou o Parque Aquático de Amarante.

No que toca ao quinto objetivo de comunicação - (5) Avaliar o papel da gestão de crise praticada dentro da organização e fora dela, como mecanismo de resolução de conflitos internos e externos face à pandemia -, algumas conclusões podem ser retiradas.

Como visto anteriormente no Capítulo do Enquadramento Teórico, as organizações estão muito mais expostas ao escrutínio por parte dos consumidores devido às redes sociais (Dias & Andrade, 2017), e esses utilizadores têm consciência do seu estatuto no ambiente organizacional quando publicam certos conteúdos sobre uma marca ou empresa (Melo, 2014). E porque o consumidor tem uma voz tão relevante para as conversações acerca das marcas nas plataformas digitais (Quesenberry, 2019), as marcas devem pôr em prática algumas técnicas de comunicação de crise no mundo digital, assim como uma análise minuciosa do que correu mal (Olins, 2003) para impedir que a situação se agrave e que a reputação e imagem da organização saiam prejudicadas.

De facto, foram vários os casos relacionados com potenciais e eventuais crises online com as quais tive oportunidade de me deparar durante os meus estágios, como aliás foi aprofundado no capítulo das Experiências de Estágio. Alguns dos casos ocorreram devido a situações proporcionadas pela pandemia, tais como a desconfiança pelo não cumprimento das regras de segurança (Parque Aquático de Amarante), ou situações de tensão proporcionadas pelo teletrabalho (B+ Comunicação). No entanto, outras situações tais como confusões com passatempos (Desonno) ou a situação relatada pela Raquel Belard (entrevista, 18 de fevereiro de 2021) podiam perfeitamente ter ocorrido num cenário normal, não estando direta e exclusivamente relacionadas com a pandemia.

Nestes casos, foram aplicadas algumas técnicas de comunicação de crise tais como a criação de mensagens-tipo de acordo com cada perfil de consumidor e a monitorização constante acerca das conversações sobre a marca nas plataformas digitais (no caso do Parque Aquático de Amarante), esclarecimento de equívocos e rumores (no caso da Desonno), mas também criadas mais soluções de convívio e relacionamento no que concerne à comunicação interna, tais como reuniões matinais e convívios digitais (no caso da B+).

Desta forma, o papel da gestão de crise no seio da organização, mas também no ambiente externo a ela, pode ter sido determinante na resolução de alguns conflitos pontuais com marcas e com o público interno, no sentido de atuar para uma maior preservação da imagem e reputação da organização. Apesar de algumas destas situações terem ocorrido devido a acontecimentos intimamente relacionados com a pandemia, não se pode generalizar e afirmar que todas as crises que surgiram estiveram relacionadas com a mesma. Como vimos anteriormente, as organizações são constantemente testadas e escrutinadas pela opinião pública, e a gestão de crise deve ser omnipresente em todas as fases da vida da empresa.

No que respeita ao último objetivo de investigação - (6) Perceber quais as perspetivas de futuro no que diz respeito à viabilidade de implementar o teletrabalho nas agências de comunicação -, a informação

recolhida nas entrevistas interliga-se em grande parte com os dados consultados nos artigos. Os documentos consultados e os testemunhos registados revelam que os responsáveis por diversas agências de comunicação assumem o teletrabalho como uma alternativa viável ao trabalho presencial, sentindo que podem abrir-se novas portas no que diz respeito aos métodos de trabalho das agências de comunicação (Almeida, 2020, Cunha, 2020, Baião, 2020 e Belard, entrevista, 18 de fevereiro de 2021). No entanto, permanecem ainda algumas incertezas quanto à implementação deste sistema de trabalho flexível (Barreto, entrevista, 20 de fevereiro de 2021).

Tendo confrontado a bibliografia especializada consultada, com os artigos acerca do setor das agências de comunicação em contexto de pandemia e com as entrevistas centradas aos dois responsáveis pelas agências de comunicação e publicidade onde tive oportunidade de estagiar, é tempo de apresentar todas as minhas considerações finais acerca dos temas abordados neste relatório de estágio.

## Considerações Finais

À luz da revisão da literatura realizada, podemos refletir acerca da relevância que a comunicação organizacional tem para a coesão de toda e qualquer empresa. Não só permite criar processos comunicativos que facilitem o contacto entre a organização e os seus públicos, como possibilita à organização um caminho mais estruturado e reforçado de cumprimento de objetivos estratégicos e de performance (Ruão et. al, 2014).

Desta forma, a identidade assume-se como um dos conceitos-chave no mundo da comunicação organizacional e das Relações-Públicas, podendo fortalecer ou impulsionar a reputação de uma marca, empresa ou organização perante os seus targets, credibilizando-a até em cenários de crises ou rumores em torno do ambiente organizacional (Vieira & Gonçalves, 2014). Um dos aspetos mais evidentes que resultam da pesquisa bibliográfica realizada é de que as organizações precisam dos seus stakeholders para sobreviver, pelo que a comunicação corporativa deve atuar mediante técnicas de gestão e comunicação, de modo a supervisionar, orientar e integrar todos os trabalhos e colaboradores de uma empresa (Cornelissen, 2004).

Por outro lado, outra conclusão que se assume como essencial ao estudo é que a comunicação integrada de marketing (Torp, 2009) pressupõe uma abordagem comunicativa holística e integrada dos objetivos e mensagens entre os seus variados departamentos, para criar uma consistência das mensagens divulgadas pela organização para o seu ambiente externo (Balonas, 2014). Assim, a integração dos diversos departamentos promove uma estreita cooperação entre profissionais da empresa, deixando-a um passo mais à frente para alcançar os seus objetivos (Olins, 2003).

Neste sentido, a revisão teórica permitiu sustentar a importância do público interno e da sua integração nos processos comunicativos de qualquer empresa (Balonas, 2014) para que haja coesão organizacional, já que são os colaboradores os principais responsáveis pela criação e disseminação de significados em torno da organização (Spínola, 2014).

No entanto, nem sempre esta comunicação integrada é atingida, podendo levar a alguns constrangimentos e ruído comunicacional nos instrumentos e peças divulgadas pelas marcas (Sethi et. al, 2014), como aliás tive oportunidade de experienciar no caso do Parque Aquático de Amarante, onde a organização revelou algumas falhas de comunicação entre departamentos e mesmo no relacionamento com o departamento de design & copy da agência Bazooka.

Ver estas ações de comunicação postas em prática no dia-a-dia das agências - por exemplo, estratégias de social media e criação de conteúdos, criação de vídeos promocionais ou projetos de branding, aposta na criação de conteúdo para web, aposta em influenciadores digitais, etc. -, forneceu-me uma visão muito mais realista e palpável acerca da forma como as marcas levam a cabo as suas estratégias de comunicação. Na verdade, nenhuma ação é feita ao acaso e todas elas possuem objetivos específicos, tais como aumentar as vendas online, aumentar o número de leads, otimizar os resultados nos motores de busca, atrair e reter o público interno, entre outros.

Sendo que a reflexão bibliográfica também aponta para a tendência de as empresas começarem a adotar as social media como parte integrante da sua própria estratégia corporativa e de comunicação (Dias & Andrade, 2017), é possível concordar que as organizações se deparam com diversos desafios relativamente à ascensão das redes sociais e da cultura participativa entre os utilizadores (cf. Andrade, 2014, Scholz, 2008, Melo, 2014 e White, 2014).

Todos os conceitos anteriormente abordados são de extrema relevância quando falamos do caso das agências de comunicação. Este relatório de estágio teve como principais objetivos perceber como é as agências de comunicação, enquanto organizações que funcionam num setor de atividade imprevisível e inconstante, se adaptaram a um cenário completamente incerto para todos nós.

Perante uma pandemia de Covid-19, importou-me perceber quais foram os mecanismos de adaptação utilizados por este tipo de empresas, aos quais sou bastante afeta, e como essas alterações afetaram as diferentes rotinas de trabalho, o relacionamento entre os colaboradores, o contacto e angariação de clientes, os instrumentos e peças de comunicação produzidos, as estratégias e planos de comunicação produzidos para as marcas, a existência ou não de conflitos internos e externos e a possibilidade de ter sido aplicada a comunicação de crise, a alteração do número de clientes e quebra nas receitas e lucros, e as perspetivas da adoção do teletrabalho num futuro próximo.

Mais do que qualquer coisa, a adaptação das agências de comunicação ao contexto de pandemia vem evidenciar o enorme poder de reinvenção e flexibilidade do público interno deste tipo de empresas (à semelhança de todas as outras organizações que conseguiram manter o mesmo nível de qualidade dos projetos e iniciativas em que estavam envolvidos). Posto isto, podemos retirar algumas conclusões essenciais que surgiram com esta mudança das metodologias de trabalho presenciais das agências de comunicação para o trabalho remoto.

É, no entanto, fundamental realçar a amostra de pequena dimensão presente neste relatório de estágio, pelo que todas as conclusões retiradas não poderão ser generalizadas, pois cada organização tem métodos de trabalho diferentes, colaboradores com características variadas e estilos de gestão distintos. O que resultou ou não correu tão bem nas agências de comunicação aqui escrutinadas poderá não se aplicar a outras agências, pelo que as conclusões aqui expostas terão em consideração essa limitação.

A primeira conclusão retirada é de que os processos e rotinas de trabalho criativo e comercial no setor das agências de comunicação em análise neste relatório se mantiveram, mas foram transpostos para o digital, com exceção das visitas ao escritório das agências e aos espaços das marcas, o que quer dizer que houve um elevado grau de adaptabilidade por parte dos colaboradores das agências e dos clientes com os quais tiveram que lidar diariamente. Por consequência, o contacto físico entre colaboradores e clientes perdeu-se, mas os públicos interno e externo das agências em causa souberam reajustar-se e adotar novas soluções de comunicação, através das plataformas digitais como o Zoom, Skype ou outras aplicações de videochamadas.

De forma igualmente relevante está evidenciada a coesão organizacional das empresas aqui descritas, que, segundo o estudo aqui efetuado, concluiu-se não ter saído prejudicada com o distanciamento social, sendo que algumas agências sugerem que houve inclusivamente um aumento da união dos grupos de trabalhos nesta conjuntura de incerteza e instabilidade.

Outra conclusão retirada diz respeito ao facto de as estratégias de comunicação de marca e as peças de comunicação interna e externa, propostas e desenvolvidas pelas agências de comunicação em causa e divulgadas nas plataformas digitais e nos espaços físicos das marcas, terem sofrido reajustamentos, verificando-se que alguns dos conteúdos produzidos incidiram sobre assuntos relacionados com o Covid-19, numa fase inicial, mas nem todos os conteúdos criados para todas as marcas foram sobre esse tema.

No que respeita à atividade comercial e a angariação de novos clientes nas agências de comunicação aqui representadas, conclui-se que, à semelhança de tantos outros negócios em Portugal, estas atividades saíram prejudicadas, registando-se um declínio de receitas, lucros e perda do volume de clientes.

Por outro lado, no que concerne à gestão de crise ter sido fulcral na resolução de conflitos internos e externos, regista-se que esta foi aplicada em alguns cenários de crises online relacionados com o assunto da pandemia de Covid-19, mas não exclusivamente.

Por último, a sétima conclusão prende-se com a questão de, na sua generalidade, o teletrabalho se afigurar como uma metodologia de trabalho viável no setor das agências de comunicação. Contudo, um regime de trabalho flexível pode ser difícil de ser implementado porque os processos criativos e comerciais das agências de comunicação pressupõem algum tempo de trabalho presencial obrigatório, dependendo das equipas alocadas aos projetos, as visitas aos espaços dos clientes para apresentações, entre outros.

A oportunidade que tive de estagiar em duas agências de comunicação e publicidade, mesmo neste contexto incerto de pandemia, foi extremamente enriquecedora e veio orientar ainda mais os meus objetivos pessoais e profissionais. Foram experiências extremamente ricas e intensas, com muitos trabalhos e projetos interessantes ao longo destes seis meses de estágio, que me ofereceram a possibilidade de conhecer ainda melhor os processos, rotinas e tipo de trabalho que ocorre dentro de portas, para além de me terem fornecido conhecimentos práticos em áreas em que nunca tinha tido oportunidade de experienciar.

## Referências

- Andrade, J.G. (2014) Relações Públicas, Comunicação Organizacional e empresarial: exposição da atual sociedade tecnológica brasileira. In Ruão et al. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). Universidade do Minho, Braga
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In Ruão et al. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). Universidade do Minho, Braga
- Bauman, Z. (2001). Modernidade líquida. Edição: Jorge Zahar Ed. ISBN: 9788571105986
- Bruns A. & Burgess J. (2016). Methodological Innovation in Precarious Spaces: The Case of Twitter. In: Snee H., Hine C., Morey Y., Roberts S., Watson H. (eds) Digital Methods for Social Science. Palgrave Macmillan, London. DOI: [https://doi.org/10.1057/9781137453662\\_2](https://doi.org/10.1057/9781137453662_2)
- Burgess, J. (2014). "From 'Broadcasting yourself' to 'Follow your interests': Making over social media", International Journal of Cultural Studies. DOI: <https://doi.org/10.1177/1367877913513684>
- Castells, M. (2015) O poder da juventude é a autocomunicação. Fronteiras do Pensamento. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=OL9c2h0TTL0>
- Coombs, W.T. (2014). State of crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge, Research Journal of the Institute for Public Relations. Vol. 1, No. 1. Retirado de: <https://instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>
- Cornelissen, J. (2004). Corporate Communications: Theory and Practice. Sage Publications Ltda. ISBN 0 7619 4435 4
- Dias, P. & Andrade, J. G. (2017). O papel dos social media nas crises reputacionais. In Ruão et al. A comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. Retirado de: [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/2735](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2735)
- Dutot, V., Galvez, E.L. & Versailles, D.W. (2015). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: an exploratory study. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/MD-01-2015-0015
- Effing, R. Ton A.M.S. (2015). The stoical strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies, International Journal of Information Management. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.07.009>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., van Ruler, B. & Sriramesh, D. (2007). Defining Strategic Communication, International Journal of Strategic Communication. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Holtzhausen, D. R. & Zerfass, A. (2015). The Routledge Handbook of Strategic Communication. New York: Routledge. ISBN: 9780367367732

- Horberry, R. (2009). *Brilliant Copywriting: How to craft the most interesting and effective copy imaginable*. Pearson Education Limited, Great Britain. ISBN: 978-0-273-72734-7
- Howard, T.W. (2010). *Design to Thrive: Creating Social Networks and Online Communities the Last*. ISBN: 9780080957203
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*. New York: Free Press.
- Matilla, K., Marca-Francés, G., & Oliveira, A. (2014). Tipologias de Auditorias usadas pelos Diretores e pelas Agências de Comunicação e Relações Públicas: análise comparativa, Espanha - ECM. *Comunicação E Sociedade*, 26, 244-259. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2037](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2037)
- Melo, A. D. (2014). The hidden prosumer: consumer-citizens participation in the invisible economy of advertising. In Ruão et al. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, Portugal. ISBN: 978-989-8600-14-1
- Merkelsem, H., Mollerstrom, V. & von Platen, S. (2016). The role of communication professionals in the digital age- old paradoxes, new distinctions?. In Young et al. *Strategic Communication, Social Media and Democracy. Routledge New Direction in Public Relations and Communication Research*. ISBN: 978-1-315-73241-1
- Olins, W. (2003). *A Marca*. London: Thames & Hudson. ISBN: 0500511454, 9780500511459
- Quesenberry, K.A. (2019). *Social Media Strategy: Marketing, Advertising and Public Relations in the Consumer Revolution*. Lanham: Rowman & Littlefield. ISBN: 9781538101360 153810136X
- Ruão, T., de Freitas, R., Ribeiro, P.C. & Salgado, P. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, Portugal. ISBN: 978-989-8600-14-1
- Ruão, T., Salgado, P., de Freitas, R. & Ribeiro, P.C. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: numa travessia conjunta*. In Ruão et al. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, Portugal. ISBN: 978-989-8600-14-1
- Scholz, T. (2008) *Market Ideology and the Myths of Web 2.0*. *First Monday*, 13(3). DOI: <https://doi.org/10.5210/fm.v13i3.2138>
- Sethi, T. & Goriya, A., & Singh, P. (2014). *Integrated Marketing Communication: Theory, Challenges and Barriers*. *International Research Journal of Management Sociology Humanity*. Hisar: Haryana School of Business. DOI: 10.32804/IRJMSH
- Spínola, S. C. (2014). As relações públicas estratégicas como construtoras de realidade. In Ruão et al. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, Portugal. ISBN: 978-989-8600-14-1

Torp, S. (2009). Integrated communications: from one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14 Issue: 2, 190-206. DOI: 10.1108/13563280910953861

Uzunoglu, E. & Kip, S.M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007

Vieira, J. & Gonçalves, P. R. (2014). Comunicação para a sustentabilidade das organizações. In Ruão et al. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas*. Relatório de um debate. CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, Portugal. ISBN: 978-989-8600-14-1

White, A. (2014). *Digital Media and Society: Transforming Economics, Politics and Social Practices*. ISBN 978-1-137-39363-0

Young, P., Coombs, W.T. & Holladay, S. (2016). The role of communication professionals in the digital age- old paradoxes, new distinctions?, in *Strategic Communication, Social Media and Democracy*. Routledge New Direction in Public Relations and Communication Research. ISBN: 978-1-315-73241-1

#### Webgrafia

Content Marketing Institute (2012). What is Content Marketing? Retirado de: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

#### Artigos de Revistas

Almeida, T. (2020, junho). Criatividade 101 no Pós-Covid-19. *Revista Meios & Publicidade*, 12-20. Acedido em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2020/06/criatividade-101-no-pos-covid-19/>

Baião, L. (2020, agosto). Criatividade e produção no Pós-Covid19. *Revista Meios & Publicidade*, 12-20. Acedido em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2020/08/criatividade-producao-no-pos-covid19/>

Cunha, S. (2020, maio). Como reinventar a comunicação depois do Covid-19. *Revista Meios & Publicidade*, 12-20. Acedido em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2020/05/reinventar-comunicacao-do-covid-19/>

Silva, D. (2020, novembro). Diferenciação e Qualidade em Pandemia. *Revista Briefing*, 12-20. Acedido em: <https://www.briefing.pt/opiniao/49000-diferencia%C3%A7%C3%A3o-qualidade-em-pandemia.html>

Teixeira, S. (2020, julho). Publicidade em era de Covid-19: Estar próximo nunca foi tão importante. *Revista Meios & Publicidade*, 12-20. Acedido em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2020/07/publicidade-era-covid-19-estar-proximo-nunca-foi-tao-importante/>

## Anexos

### Anexo 1 - Entrevista a Raquel Belard

#### (Perguntas Exploratórias)

1. Qual a história da empresa? Como surgiu, porquê, como, com que meios?
2. Quem faz parte da equipa? Que funções?
3. O que define a identidade da agência?

#### (Perguntas Entrevista)

##### **1. Quais as principais rotinas de trabalho de uma agência de comunicação, num contexto dito “normal” (reuniões, brainstorming, visitas ao cliente, gravações, eventos internos, etc)?**

Antes da pandemia, obviamente que as reuniões e os brainstormings eram presenciais, apesar de mesmo em contexto de agência sempre termos utilizado a plataforma Slack como forma de contacto entre nós, também para não trabalhar o trabalho dos outros. Mas quando havia um briefing íamos todos para a sala de reuniões, partilhávamos o briefing, havia visitas aos clientes... agora estamos completamente impossibilitados de o fazer.

##### **2. Numa situação normal, como são as fases do processo criativo na vossa agência, relativamente a um trabalho ou cliente específico (desafio da marca, proposta de comunicação, ganho do cliente, criação das peças de comunicação, monitorização de resultados e reports)?**

Por norma, a maior parte dos nossos clientes vem ter connosco por recomendação ou porque pesquisaram. Existe o contacto pro-ativo mas existem sobretudo muitas consultas, seja por concurso ou através de pedidos de orçamento. A partir daí segue-se o trabalho.

Depois segue-se o desafio de comunicação, a proposta de comunicação, o ganho ou não do cliente, a criação das peças de comunicação, que pode durar algum tempo... por exemplo ainda agora tivemos um cliente com um prazo super curto por concurso, que gostou imenso da nossa abordagem, e passou-se para um plano macro de seis meses acerca do que se vai fazer, com que tom, com que mensagem, com que meios, etc... É um trabalho a tempo inteiro e depois tudo é validado: as estratégias nas redes sociais, entre outros. Claro que há clientes mais interativos, outros nem tanto.

### **3. O que mudou em termos de relacionamento com os clientes e como foi feita a adaptação? Que constrangimentos encontra nessa transformação?**

No que diz respeito ao relacionamento com o cliente, depende. Temos clientes com um contacto mais diário, outros não. Por exemplo, neste momento temos um cliente muito trabalhoso em que tratamos das redes sociais, artigos para blogs, roteiros, campanhas... É um nível de serviço bastante elevado e o contacto é quase diário. Com outros clientes, o contacto é semanal... Há clientes que nem sequer nos abordam, temos que ser nós a contactá-los.

Numa situação normal havia reuniões presenciais com o cliente, agora são digitais: ou por telefonema ou videochamada. Claro que estar distante dos clientes afeta sempre o nosso processo de trabalho, porque não estamos de olhos nos olhos. Ainda assim, é perfeitamente possível criar empatia através dos canais digitais. É diferente e depois quando nos conhecemos fisicamente a reação é engraçada. Mas é possível, temos angariado novos clientes sem termos estado com eles presencialmente. Alguns já tinham referências nossas ou já nos conheciam... não é a mesma coisa, mas não noto nenhum constrangimento em não virem ter connosco presencialmente. Se gostarem de nós e da nossa proposta de valor, não é por isso que não trabalham connosco.

### **4. Houve alguma quebra de receitas, lucros ou número de clientes?**

Quebra de receitas... sim, claro! A parte da produção, que também era significativa em termos de volume, caiu e em certos momentos houve clientes que tiveram que negociar as avenças, outros que mudaram para agências mais baratas. Felizmente entraram novos, mas houve uma queda grande de 2019 e 2020. Algumas empresas passaram por algumas dificuldades e por isso mudaram.

Depois, esta situação também pode estar relacionada com o ciclo normal do cliente, porque um cliente não é para a vida toda... nós queremos que fiquem o máximo número possível de anos, mas é normal que a partir de certa altura queiram mudar de parceiro. Mas sim, notou-se uma quebra, acho que deve ter sido geral. Este início do ano está estranho, as coisas para já estão muito equilibradas, com alguma ginástica, mas estamos sólidos. No entanto, noto uma pressão de concorrência enorme em termos de publicidade, nunca vi tantas agências de comunicação a fazerem publicidade como agora.

### **5. O que mudou nos contactos, rotinas de trabalho, instrumentos de comunicação interna ou eventos internos com os colaboradores?**

Não é que tenha mudado muita coisa. Mudou o facto de estarmos todos em casa e, estando em casa, temos que nos adaptar às ferramentas digitais para operacionalizarmos. Tivemos que mudar um pouco a nossa forma de trabalhar, torná-la mais digital, e mesmo as ações e campanhas que desenvolvemos para os clientes têm sempre em consideração o contexto atual e aquilo que faz sentido e se pode fazer, não podemos estar em situações de pandemia com contacto físico com as pessoas.

No que toca a eventos presenciais para marcas, tivemos um em agosto. Em termos de eventos internos, acabaram por deixar de existir. Falamos frequentemente por videochamada e de vez em quando estamos todos juntos, mas isso acabou por se quebrar porque estamos todos mais isolados.

Antes, esporadicamente, havia briefings que se estendiam até mais tarde, havia jantares, almoços quando alguém fazia anos, de natal, partidas que se pregavam a pessoas que faziam anos... Isso acabou por se perder, assim como aquele contacto imediato de estar a acompanhar o designer e o copy para alterações que se podem fazer. Agora é preciso ligar, partilhar ecrãs... é mais trabalhoso, mas faz-se bem. Os colaboradores adaptaram-se muito bem. No entanto, há determinado tipo de conversas que eventualmente podiam ser alargadas a mais gente porque estávamos todos no mesmo espaço e alguém podia dar um input, mas agora não podemos estar todos em reunião permanente.

As conversas acabam por ficar muito mais centradas e focadas. Quando estamos a trabalhar num briefing, vamos fazendo reuniões pontuais ao longo do trabalho, para saber qual é o ponto de situação... mas não é a mesma coisa. Mas há aspetos positivos a retirar, se calhar até é mais organizado!

#### **6. Notou alguma alteração no ambiente interno da agência ou na sua coesão organizacional?**

A grande maioria dos colaboradores são bastante afetos à agência e estão praticamente todos dentro da nossa cultura, por isso noto precisamente o contrário. Há duas semanas ganhamos um concurso e o prazo era muito curto, e a equipa juntou-se toda para ajudar. Em situações mais apertadas ou cenários mais difíceis, somos muito transparentes com a equipa nesta situação em particular notamos essa coesão, esse trabalho de grupo, trabalhamos todos em equipa e ganhamos, foi espetacular.

A equipa já era muito unida, mas é diferente estarem todos no mesmo espaço, irem almoçar todos juntos e agora não, mas existe união e há uma vontade comum de fazer as coisas bem feitas.

#### **7. De que forma a pandemia alterou, condicionou ou influenciou os instrumentos de comunicação escolhidos, e as mensagens escolhidas para cada peça de comunicação (nas redes sociais, newsletters, brochuras, e outros instrumentos)?**

No início da pandemia, os conteúdos eram todos muito à volta de comunicar segurança e confiança, fizemos muitas sinaléticas e comunicações sobre implementação de medidas... até que surgiu um período, no verão, em que o público estava desconectado, as pessoas já estavam cansadas de ouvir falar sobre normas de higiene e de segurança. Aí mudou-se um pouco o tom e o foco foi mais na experiência.

Entretanto esses conteúdos acerca do Covid voltaram, com o confinamento tivemos que voltar a reforçar meios alternativos das empresas fazerem chegar os seus produtos aos clientes, assim como as medidas de segurança. No entanto, isso agora já está um pouco adquirido, estarmos em pandemia é o novo normal... as marcas é que tiverem que se adaptar aos novos meios e a comunicação tem isso em consideração. Por exemplo, estávamos a pensar contratar micro influenciadores para comunicar produtos de um cliente, e tivemos que adaptar a comunicação a um tipo de serviço diferente.

**8. Ou seja, considera que as marcas têm que estar sempre a adaptar as suas estratégias consoante fatores externos?**

Claro que a pandemia acaba por condicionar a estratégia, estamos sempre a mudar. Nestes últimos meses, definimos uma estratégia, uma forma de comunicação e um plano e depois ele sai sempre prejudicado, temos que estar sempre a mudar. Agora temos que delinear uma estratégia com quase três meses de antecedência. Há muitos eventos e ações que têm que ser adiadas, vamos ver se elas acontecem. Estamos sempre em reinvenção, o que significa mais trabalho!

**9. Alguma vez foi necessária a gestão de crise para resolver conflitos internos ou em plataformas de clientes/marcas, por causa da pandemia?**

Houve uma situação em que demos a resposta sugerida pela marca e não correu lá muito bem, e a opção foi suspender publicações durante algum tempo pois qualquer que fosse a publicação estava a ser encarada como um convite para criticar. Com outro cliente houve por vezes comentários e reviews em que as pessoas reclamavam que a entidade deveria ordenar as pessoas para que não se aproximassem umas das outras, e foram criadas mensagens-tipo acerca das medidas que eram aplicadas, as recomendações de segurança, etc.

**10. Que perspetivas tem para o futuro no que diz respeito ao teletrabalho em contexto de agência?**

Aquilo que dizem alguns empreendedores, nomeadamente o fundador do LinkedIn, que eu tenho acompanhado, é que realmente as pessoas vão voltar aos escritórios porque querem ir almoçar, tomar um café, conviver. A nível de agência, eu acredito que vamos voltar ao escritório, mas vamos

provavelmente ter um sistema mais flexível, porque esta flexibilidade do teletrabalho é apreciada pela equipa: a maioria gosta, outros nem por isso. É algo que temos que estudar para perceber até que ponto ainda vale a pena termos o escritório, acredito que seja um misto.

## **Anexo 2 - Entrevista a João Barreto**

### **(Perguntas Exploratórias)**

1. Qual a história da empresa? Como surgiu, porquê, como, com que meios?
2. Quem faz parte da equipa? Que funções?
3. O que define a identidade da agência?

### **1. Quais as principais rotinas de trabalho de uma agência de comunicação, num contexto dito “normal” (reuniões, brainstorming, visitas ao cliente, gravações, eventos internos, etc)?**

Eu cheguei à b+ na fase de implementação do confinamento, a 2 de março de 2020. Mas independentemente disso, a b+ sempre teve rotinas bem solidificadas. Por exemplo, a questão da organização interna, das pastas de trabalho, do acesso a todos os ficheiros fora da empresa... essa organização que já fazia parte de uma rotina de trabalho, sem ser por causa da pandemia, é um ponto muito forte para a agência. Toda a metodologia implementada há uns anos atrás preparou a agência para a situação que estamos agora a passar. Se não tivéssemos esta organização interna, as pessoas não estariam preparadas para aceder a pastas de clientes, etc. Penso que as agências não estavam maduras neste ponto de vista, mas rapidamente tiveram que se adaptar para aceder aos trabalhos.

### **2. Numa situação normal, como são as fases do processo criativo na vossa agência, relativamente a um trabalho ou cliente específico (desafio da marca, proposta de comunicação, ganho do cliente, criação das peças de comunicação, monitorização de resultados e reports)?**

Estas fases são o nosso dia-a-dia. Em primeiro lugar, a conquista do cliente chega através de uma consulta comercial e de uma reunião de contacto, que ainda não envolve o departamento criativo. Nessa reunião, apresentamos a agência e os serviços que ela oferece ao mercado e abordamos os objetivos do cliente. A partir daí, desenvolvemos uma proposta comercial para o cliente e, apresentando essa

proposta, se o cliente a adjudicar, partimos para o desenvolvimento criativo dos pontos presentes que constam no orçamento.

Por outro lado, o cliente pode estar só a consultar o mercado, pelo que a agência terá de tratar do desenvolvimento do conceito criativo e de uma abordagem. Neste cenário, estamos já a envolver a equipa que faz sentido ao projeto. Aqui, podemos partilhar a apresentação com o cliente ou pode ser preciso apresentar e defendê-la com unhas e dentes para ganhar o cliente, e como é óbvio vamos a jogo para ganhar.

No terceiro cenário, pode haver uma apresentação da proposta comercial, seguida de uma adjudicação e de uma reunião de take off (se formos a agência selecionada). Depois, existe a apresentação da equipa para os projetos em causa e, a partir daí, começamos a trabalhar.

Quando falamos de monitorização, a nível interno temos monitorização constante de períodos e horas alocadas aos projetos. Se estivermos a falar das redes sociais, há a necessidade de definir indicadores e alvos a atingir. Se trabalharmos com clientes que estão numa fase embrionária de redes sociais, em que querem criar notoriedade e atingir visibilidade, a b+ tem que tentar perceber a expectativa que o cliente tem e quantificá-la.

O digital acresce como valor à estratégia, porque permite quantificá-la. Há que monitorizar para perceber o alcance dos objetivos diariamente. Envolver os clientes no próximo passo é crucial, até no caso de ser necessário redefinir objetivos, fazer upgrades ou ir por outro caminho.

### **3. O que mudou em termos de relacionamento com os clientes e como foi feita a adaptação? Que constrangimentos encontra nessa transformação?**

Mudou muita coisa, começando pela atividade comercial, por exemplo as reuniões comerciais presenciais desapareceram totalmente. Falando do que é a entrada de um possível cliente, mudam drasticamente alguns cenários com a pandemia. As pessoas vão-se habituando e vamos tendo reuniões por zoom ou teams, mas a conversa one to one, olhos nos olhos, é completamente diferente de quando fazíamos reuniões presenciais.

Com a pandemia, na nossa área existem sobretudo questões de bloqueio comercial. As marcas de comércio online começaram a aumentar, mas no geral houve uma diminuição drástica da consulta do mercado da área da comunicação integrada.

No entanto, a adaptação foi fácil, independentemente de existirem alguns percalços. As plataformas que utilizamos para o contacto com o cliente dependem muito do que estes utilizam, mas usamos o Teams, o Zoom, o Skype...

Os clientes e as empresas estão no mundo digital atualmente, pelo que bastou transportar o processo e a metodologia de trabalho e relacionamento que tínhamos para o digital. Aqui há um desafio, que é a otimização do tempo. Mesmo em reuniões semanais, para fazer o ponto de situação dos trabalhos em curso para trabalharmos a semana seguinte, se tivermos um cliente que envolve a maior parte da equipa temos que otimizar a reunião. Faz sentido que as pessoas não percam tempo em reuniões e conversas desnecessárias, e agora é muito fácil envolver as pessoas e dispensá-las quando os temas já não lhes dizem respeito. As reuniões digitais têm o problema de perder muito tempo.

Esta transformação trouxe uma questão muito importante também. Por exemplo, temos um processo a ser desenvolvido e a equipa criativa tem uma dúvida. Antes disto, provavelmente o account ligava para o cliente para tentar esclarecer a dúvida. Atualmente, marca-se logo uma reunião por Skype e é possível resolver o problema e dar seguimento ao desafio.

Contudo, quando conquistamos o melhor cliente e ele procura o melhor parceiro, na minha opinião o digital não é o caminho mais sólido, é necessário abrir as portas. Temos todo o gosto em convidar para que conheçam o nosso espaço e vir à nossa casa. Temos todo o gosto de apresentar a nossa equipa, e o mundo digital não o permite. A nível comercial, num primeiro impacto, a forma de estar do cliente, assim como a nossa, não são completamente possíveis de transmitir no digital. Os almoços de negócio e o networking físico deixou de existir. Já fechamos negócios sem estar presencialmente, mas considero que a relação humana é muito importante.

#### **4. Houve alguma quebra de receitas, lucros ou número de clientes?**

A pandemia trouxe algumas barreiras a decisões, por exemplo colocar em stand by decisões que já estavam tomadas, prolongar e esperar por fases melhores. A área dos eventos, por exemplo, inicialmente congelou. Agora, o mercado começa a tentar reinventar-se, a tentar realizar eventos no mundo digital. A verdade é que não podemos parar e temos que ter uma abordagem diferente para que as coisas continuem a acontecer. A pandemia ressent-se na atividade, há uma questão de alguma indecisão e de esperar para que tudo melhore. Apesar de termos conquistado novas marcas, com uma mais valia

interessante para a agência, claro que não conseguimos chegar aos objetivos que tínhamos em mente antes disto tudo acontecer.

## **5. O que mudou nos contactos, rotinas de trabalho, instrumentos de comunicação interna ou eventos internos com os colaboradores?**

Gerir uma equipa localmente é muito diferente do que gerir uma empresa num mundo virtual, porque todos nós passamos a estar nos nossos locais de trabalho em casa. A nossa conversa no dia a dia desapareceu. Se falarmos do desenvolvimento do pensamento criativo, muitas vezes surgiam ideias porque estávamos no mesmo espaço, lado a lado, rapidamente surgia uma pré-ideia que até podia ser estúpida, mas se calhar podia ser trabalhada e aproveitada para chegar a algo... esta parte da comunicação perde-se um pouco.

É preciso criar algumas regras, alguma convivência digital. Continuamos a juntar a equipa todas as segundas-feiras com todo o nosso software de planeamento, continuamos a fazer diariamente um “bom dia b+”, não só para falar de trabalho, mas também, para criar sempre um sentimento de pertença para que as pessoas se sintam envolvidas. Cada trabalho tem uma equipa alocada, mas quando estamos num espaço global, as pessoas apercebem-se e podem interagir e dar inputs. Quando estamos deste lado, se não criamos pequenos momentos ao longo do dia para partilhar os projetos que temos desenvolvido, a agência pode perder aqui uma mais-valia.

Em termos da cultura da própria agência, se um colaborador tem um dia de aniversário claro que vamos partilhá-lo nas redes sociais, mas não é a mesma coisa. Penso que a cultura da agência pode ficar ligeiramente penalizada. Por outro lado, se eu quiser fazer uma reunião geral de apresentação de resultados, uma ativação da própria marca, estou ligeiramente limitado, não posso me deslocar, por exemplo.

Já os eventos internos deixaram de existir. Uma agência, ou qualquer outra organização, deve ter uma cultura. Mas se essa cultura não for suficientemente sólida para quem trabalha no dia-a-dia, não é possível ter criatividade de excelência, não vamos ter momentos de partilha entre nós... era costume fazermos jantares ou almoços de aniversário da agência ou dos colaboradores, e também queríamos implementar, uma vez por mês, criar uma reunião fora da agência, mas neste momento estamos condicionados. Fazemos os nossos encontros no skype ou teams, mas não é a mesma coisa. No entanto,

como existe um ADN muito sólido nesta organização, estaremos novamente no terreno quando tudo isto passar.

#### **6. Notou alguma alteração no ambiente interno da agência ou na sua coesão organizacional?**

A cultura organizacional é muito importante... o sucesso não vence se não houver uma cultura organizacional transversal, conhecida e reconhecida pela maioria. Claro que existem sempre colaboradores com perfis mais distantes, mas de um modo geral temos que ter um fio condutor, que é a nossa cultura. A agência tem um ambiente cool, de liberdade, que surpreende os objetivos que o mercado nos coloca. As pessoas têm que se sentir felizes, seja sempre que se levantam da cama e vão para a sala começar a trabalhar, seja quando pegam no carro e vão para o escritório. A área da comunicação exige muito da criatividade, mas ela faz parte de um processo muito vasto. Porém, é muito mais fácil unires a equipa num espaço físico do que a unires num ecrã.

#### **7. De que forma a pandemia alterou, condicionou ou influenciou os instrumentos de comunicação escolhidos, e as mensagens escolhidas para cada peça de comunicação (nas redes sociais, newsletters, brochuras, e outros instrumentos)?**

No início da pandemia, nas organizações com quem trabalhamos existiu logo uma necessidade de inverter a estratégia de comunicação. A comunicação interna passou a ser prioritária, por exemplo criar regras de conduta, manuais internos, comunicação para os próprios colaboradores.

#### **8. Considera que as marcas têm que estar sempre a adaptar as suas estratégias consoante fatores externos?**

Houve uma inversão de necessidades e tivemos capacidade de resposta para apoiar os nossos clientes. Passando essa primeira fase, não pudemos propor situações que estão limitadas, não pudemos apresentar eventos presenciais para 500 pessoas... há que transportar a estratégia para os canais digitais. Como canal, o digital passou a ser privilegiado e as marcas tiveram que se adaptar. Mas no início houve essa grande necessidade de criar temas relacionados com o Covid-19.

A limitação da criatividade é colocada em cima da mesa no momento em que a vamos desenvolver. Não podemos ter pensamentos que saem de uma caixa que não se enquadra no cenário atual. Temos que ter criatividade para o cenário atual, a criatividade nunca pode sofrer, muito pelo contrário, muitas vezes em cenários destes é a criatividade que surpreende. Há que criar conteúdo criativo para o cenário atual.

### **9. Alguma vez foi necessária a gestão de crise para resolver conflitos internos ou em plataformas de clientes/marcas, por causa da pandemia?**

Nunca houve conflitos... esses tipos de situações têm que ser monitorizadas em pandemia ou não, já que o ser humano falha na sua cadeia de processo natural. Mas a organização da agência está muito solidificada na sua organização de processos e planeamento interno, que sempre foi digital.

Mas evidentemente que há mais tensão, as pessoas estão mais isoladas, a atenção às vezes não é total. Por exemplo, num momento de necessidade por parte de um membro da equipa, em que há tentativa de contacto e essa necessidade não é respondida, talvez porque alguém está em reunião e não há a percepção direta que essa pessoa está ocupada... o problema para resolver tem que ficar on hold.

Um colaborador pode-se sentir mais tenso, mais angustiado, porque não está a conseguir ter a atenção que precisa naquele momento. Podíamos, por exemplo, criar um dashboard onde colocamos todas as reuniões e para a equipa saber quando alguém está em reunião, mas muitas vezes as reuniões sofrem alterações de horários... Mas, de um modo geral, nunca houve necessidade de resolver nenhum conflito, nem com colaboradores nem com clientes.

### **10. Que perspetivas tem para o futuro no que diz respeito ao teletrabalho em contexto de agência?**

Implementar o sistema interno de ir um dia trabalhar na agência e noutro dia trabalhar em casa é um caminho difícil de se fazer, em termos de hardware (por causa dos computadores desktop), mas também em termos da própria “linha de produção”. Como existem equipas alocadas a projetos, não sabemos se faz sentido uns ficarem em casa e outros não... não sabemos qual é a mais-valia em estarem todos em casa e só ir uma ou duas pessoas à agência...

Mas eu coloco esta pergunta: será que os clientes se vão habituar a estas reuniões digitais, que são muito mais cómodas? A verdade é que, com o digital, temos uma vantagem: temos oportunidade de realizar uma primeira reunião sem fazer deslocações desnecessárias e gastar tempo e custos sem ter a certeza se o cliente está convertido. Um dos grandes erros estratégicos é quando as pessoas não estudam o cliente, para que não se criem expectativas que mais tarde não se concretizam. Quem sabe? As próximas primeiras reuniões com novos clientes podem talvez ser feitas online, porque realmente é benéfico para a gestão de gastos, enquanto as reuniões que se seguem podem ser feitas fisicamente.

### Anexo 3 – Declaração de consentimento para uso de dados/citações para a Entrevista do João Barreto

#### Consentimento para uso de material e/ou citações da entrevista

A presente entrevista tem como objetivo a recolha de dados para uma investigação no âmbito do relatório de estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação (Área Profissionalizante de Publicidade e Relações-Públicas), com o tema “A adaptação das agências de comunicação em contexto de pandemia de Covid-19”, que desenvolvo na Universidade do Minho.

Toda a informação recolhida na entrevista será estritamente usada para fins académicos, resguardando sempre a proteção de dados do entrevistado, optando por mencionar o seu nome e o seu cargo meramente para efeitos de contextualização e compreensão da experiência na instituição explorada neste relatório.

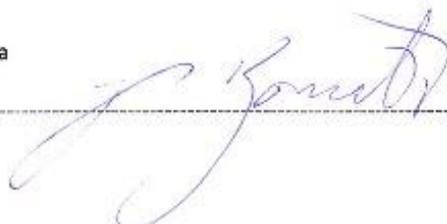
Deste modo, será integrada na investigação a referência ao nome da empresa mencionada bem como o respetivo cargo desempenhado, caso seja dado o seu consentimento através da assinatura da presente declaração.

Autorizo que a investigadora identifique o cargo que desempenho, bem como a empresa a que pertença, no âmbito do referido relatório de estágio.

Aceito participar voluntariamente na entrevista e fornecer informações que serão usadas para o atual projeto de investigação.

Autorizo a gravação de áudio da entrevista para transcrição, e utilização de citações e dados recolhidos durante a entrevista exclusivamente para esta investigação.

**Assinatura**

  
----- (Nome)

## Anexo 4 – Declaração de consentimento para uso de dados/citações para a Entrevista de Raquel Belard

### Consentimento para uso de material e/ou citações da entrevista

A presente entrevista tem como objetivo a recolha de dados para uma investigação no âmbito do relatório de estágio do Mestrado em Ciências da Comunicação (Área Profissionalizante de Publicidade e Relações-Públicas), com o tema “A adaptação das agências de comunicação em contexto de pandemia de Covid-19”, que desenvolvo na Universidade do Minho.

Toda a informação recolhida na entrevista será estritamente usada para fins académicos, resguardando sempre a proteção de dados do entrevistado, optando por mencionar o seu nome e o seu cargo meramente para efeitos de contextualização e compreensão da experiência na instituição explorada neste relatório.

Deste modo, será integrada na investigação a referência ao nome da empresa mencionada bem como o respetivo cargo desempenhado, caso seja dado o seu consentimento através da assinatura da presente declaração.

Autorizo que a investigadora identifique o cargo que desempenho, bem como a empresa a que pertenço, no âmbito do referido relatório de estágio.

Aceito participar voluntariamente na entrevista e fornecer informações que serão usadas para o atual projeto de investigação.

Autorizo a gravação de áudio da entrevista para transcrição, e utilização de citações e dados recolhidos durante a entrevista exclusivamente para esta investigação.

### Assinatura

----- (Nome)

Assinado por: **RAQUEL FURTADO DE MENDONÇA  
BELARD**  
Num. de Identificação: 10325770  
Data: 2021.11.25 12:23:23 +0000

