



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E
MARKETING NAS STARTUPS TECNOLÓGICAS
PORTUGUESAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
variante de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Andreia Sofia Simões Pinho

Faculdade de Ciências Humanas

Abril de 2018



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E
MARKETING NAS STARTUPS TECNOLÓGICAS
PORTUGUESAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Andreia Sofia Simões Pinho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Prof. Doutora Carla Ganito

Abril de 2018

A melhor forma de prever o futuro, é criá-lo.

Abraham Lincoln

Agradecimentos

Primeiramente, tendo a agradecer à minha orientadora e Professora Carla Ganito, pelo apoio, dedicação, confiança e exigência dedicada ao longo da redação desta investigação, de modo a ultrapassar obstáculos apresentados e para que esta se realizasse com sucesso.

Agradeço ainda aos meus amigos Inês, Bárbara e Filipe pela força diária.

À Constança, pela compreensão.

Ao Cristiano, pela companhia ao longo de todo o percurso.

Ao meu colega Otitooluwa Dosumu que sempre se mostrou disponível para ajudar, ler e reler comigo.

À BGI, representada pelo Gonçalo Amorim e Sofia Fernandes, por todos os dias se mostrarem disponíveis, apoiarem e torcerem por mim na realização desta investigação.

Reconheço e estou igualmente grata pelas sugestões e cooperação dos professores dos seminários de investigação que acompanharam e orientaram igualmente o processo de formação da investigação, à professora Patrícia Dias e ao professor Nuno Goulart Brandão.

Por último e sempre presentes aos meus familiares mais próximos que através do apoio e dedicação permitiram o meu empenho ativo na dissertação, à minha irmã e segunda mãe Paula.

Obrigada!

Resumo

Por via da evolução tecnológica que temos vindo a assistir nos últimos anos, na qual presenciamos uma sociedade rodeada de ecrãs criando ao mesmo tempo um consumidor cada vez mais informado e exigente, a opção de possuir uma presença digital forte manifesta-se como fator necessário à sobrevivência das organizações.

Simultaneamente observamos a evolução do ecossistema português de empreendedorismo e conseqüentemente o dinamismo económico que este proporciona ao país. Deste modo, consideremos os conceitos de *startup*, empreendedorismo e inovação no que respeita aos desafios comunicacionais. Embora exista cada vez mais aprofundamento nos temas de empreendedorismo, estes têm vindo a ser apresentados maioritariamente à luz das ciências económicas.

Neste sentido, visa o presente trabalho de investigação contribuir para a compreensão do ecossistema português de *startups* de base tecnológica, no que às suas estratégias de Comunicação e Marketing. Adicionalmente, pretende contribuir como modo de apoio para empreendedores que atuem em ambientes semelhantes ao aprofundado

Começando por uma revisão de literatura que incidiu na exploração e interligação dos principais conceitos expostos segue-se uma investigação empírica. Escolheram-se duas *startups* para aprofundar através de entrevistas e grelhas de análise o seu desempenho. De modo a confirmar potenciais tendências ou padrões gerais, avançou-se para a realização de inquéritos por questionário a um conjunto maior de *startups* representativas desta realidade.

Ao longo da investigação será possível compreender a importância da escolha que os canais de comunicação significam para estas empresas. Pretende-se perceber o relevo que uma estratégia no meio onde se encontra o consumidor atual, pode representar estas *startups*.

Através da presente investigação concluímos que cada vez mais o meio digital surge como meio preferencial destas empresas, devido à rapidez, alcance e baixo custo.

Palavras-chave: Comunicação, Empreendedorismo, Marketing Digital, *Startups*

Abstract

This research aims to strengthen the knowledge about the Portuguese tech start-up ecosystem and the Communication and Marketing challenges they face. At the same time, it provides support for entrepreneurs in similar environments and challenges.

Through an initial literature review, which focused on the exploration and interconnection of the main concepts exposed, an empirical investigation followed.

Thus, two case studies - based on interviews and analysis grids of their digital presence - are presented using questionnaires administered to a large set of representative startups. By virtue of the technological evolution in recent years, we see a society surrounded by screens, leading to a rise of informed and demanding consumer; the option of having a strong digital presence manifests itself as a necessary factor for the survival of startups.

At the same time, in more recent years of the entrepreneurship ecosystem and consequently economic dynamism, there is a sense of emphasis given to the concepts of startup, entrepreneurship, and innovation with regard to communicational challenges, due to some academic shortage.

Although there is an ever deeper understanding of entrepreneurship issues, these are mostly presented by the economic sciences. However, via this research, it is possible to understand the importance of communicational challenges and marketing strategies to these organizations.

The awareness of the importance of establishing a strategy in this main environment, as well as the need to use the correct techniques and channels, is most representative of the current ecosystem. Digital methods, as in other markets, appears to be the preferred strategy due to its speed, reach and low costs in general.

This research, although a miniature representation of an extensive and complex reality, emerges as a source of knowledge and a practical reference tool.

Keywords: Communication, Entrepreneurship, Digital Marketing, Start-ups

Índice

Introdução.....	I
Parte I – Enquadramento teórico-conceitual.....	4
Capítulo 1. Transformações Sócio-Culturais.....	4
1.1. Novos Contextos Societais.....	3
1.1.1. Uma Sociedade de Ecrãs.....	6
1.2. O Pós-Consumidor.....	10
1.2.1. Digital.....	11
1.2.2. Informado e Poderoso.....	12
1.2.3. Ativo e co-criador.....	16
Capítulo 2. Tendências do Marketing.....	21
2.1. Evolução das Tendências de Marketing.....	21
2.2. O Marketing Digital.....	23
2.2.1. O Marketing-mix na Era Digital.....	30
2.2.2. <i>Email Marketing</i>	33
2.2.3. <i>Mobile Marketing</i>	36
2.3. A Voz do consumidor no Panorama Digital.....	38
2.4. O Rei Conteúdo e o Reinado dos Media Sociais.....	39
2.4.1. A Importância do Conteúdo.....	39
2.4.2. Media Sociais	44
2.4.3. Conectividade.....	51
Capítulo 3. <i>Startup</i>	54
3.1. Definição e principais características.....	54
3.2. Desenvolvimento: lançamento, <i>feedback</i> , problemas e reações.....	56
3.3. A Comunicação e Marketing nas <i>startups</i>	63
3.4. O Estado da Arte das <i>startups</i> em Portugal.....	67
PARTE II – A Comunicação nas <i>Startups</i> Portuguesas de Base Tecnológica: Estudo Exploratório.....	81
Capítulo 1. Metodologia.....	81
Capítulo 2. Observação dos Casos Aprofundados.....	85
2.1. <i>Straight Teeth Direct</i>	85
2.2. <i>Viable Report</i>	93
2.3. Análise de Resultados.....	98
Capítulo 3. Discussão de Resultados.....	116

Considerações finais.....	120
Referências bibliográficas.....	123
Anexos.....	138

Índice de Figuras

- Figura 1 – Utilização da Internet pelos indivíduos e frequência de uso.
- Figura 2 – O uso de redes sociais nos últimos anos
- Figura 3 – Modelo SOSTAC
- Figura 4 – Modelo Tradicional Marketing Mix
- Figura 5 – Modelo dos 4c's de Lauterborn, 1990
- Figura 6 – Os 8 P's do Marketing Digital
- Figura 7 – A eficácia do Mobile Marketing.
- Figura 8 – Comparação entre Escrita Digital e Escrita Tradicional.
- Figura 9- As principais Redes Sociais ordenadas por número de utilizadores únicos mensais.
- Figura 10 – Evolução da utilização da Redes Sociais em Portugal.
- Figura 11 - Motivos para o acesso às redes sociais
- Figura 12 – Evolução do nível de ligação à Internet em Portugal
- Figura 13 – Tipo de dispositivo conectado à Internet.
- Figura 14 – *The Four Steps to Epiphany*
- Figura 15 – Critérios a ter em conta no momento de definição da Identidade da marca.
- Figura 16 – O ciclo básico de iteração
- Figura 17 – Nascimento de empresas por setor de atividade em
- Figura 18 – Taxa de sobrevivência das startups em
- Figura 19 – Indicadores das startups portuguesas
- Figura 20 – Emprego criado pelas startups em Portugal até 2017
- Figura 21 – Evolução do número de startups nascidas em Portugal até 2017
- Figura 22 – Principais diferenças entre uma Incubadora e Aceleradora
- Figura 23 – Lista de Venture Capital ativas em Portugal.
- Figura 24 – Locais dos escritórios das startups portuguesas presentes no TOP25

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Resultados à questão 1

Gráfico 2: Resultados à questão 2

Gráfico 3: Resultados à questão 3

Gráfico 4: Resultados à questão 4

Gráfico 5: Resultados à questão 5

Gráfico 6: Resultados à questão 6

Gráfico 7: Resultados à questão 7

Gráfico 8: Resultados à questão 8

Gráfico 9: Resultados à questão 9

Gráfico 10: Resultados à questão 10

Gráfico 11: Resultados à questão 11

Gráfico 12: Resultados à questão 12

Gráfico 13: Resultados à questão 13

Gráfico 14: Resultados à questão 14

Gráfico 15: Resultados à questão 15

Gráfico 16: Resultados à questão 16

Índice de Tabelas

Tabela 1: Grelha de Análise Quantitativa *Straight Teeth Direct*

Tabela 2: Grelha de Análise Quantitativa *Viable Report*

Tabela 3: Grelha de Avaliação Final

Introdução

Perante uma era de cidadania digital, tem vindo a assistir-se a uma adaptação por parte de todo o tipo de organizações a este panorama, de modo a acompanhar a evolução dos cidadãos. Ao mesmo tempo, observamos um desenvolvimento do ecossistema português de empreendedorismo, motivado por diversas causas como a organização de um importante evento tecnológico como o “WebSummit”, mas também pela criação de um conjunto de medidas públicas através da Estratégia Nacional para o Empreendedorismo.

Deste modo, a presente dissertação visa compreender o papel que as estratégias de comunicação e marketing têm vindo a desempenhar em organizações como as *startups*. Para tal, foi utilizada como pergunta de partida: “As práticas nas estratégias de comunicação e marketing nas *startups* de base tecnológica em Portugal são influenciadas pela convergência digital?”. Desta forma, os principais objetivos desta investigação passam por descobrir os desafios encarados pelos *startups* tecnológicas em Portugal referentes à área de comunicação e marketing, mas também entender quais as ferramentas comunicacionais utilizadas por estas organizações. Adicionalmente, pretende-se que este trabalho possa ser um possível guia de análise perante algumas práticas positivas e/ou negativas das estratégias de comunicação e marketing para *startups* que se desenvolvam em ambientes idênticos.

Desta forma, decidiu-se aprofundar esta investigação com foco no seguinte objeto de estudo: *startups* de base tecnológica em Portugal, devido à crescente importância deste tipo de empresas para a economia nacional (tomemos como exemplo: “360 imprimir”, “Uniplaces” entre outras) bem como, pelo contacto próximo com as mesmas que tive durante o estágio profissional que realizei na aceleradora de *startups*: *Building Global Innovators*. Durante 10 meses, tive oportunidade de realizar tarefas relacionadas com a comunicação deste tipo empresas, e daí nasce o interesse em estudar o papel que as estratégias de comunicação e marketing representa para estas empresas.

Gradualmente, tem vindo a assistir-se a alguns trabalhos desenvolvidos nesta área dos quais são exemplos o relatório “TOP 25 Portuguese Scale-ups” elaborado pelo Instituto Europeu para a Inovação (EIT Digital), ou o estudo elaborado em 2016 por parte da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações “a Economia Digital em Portugal: O Estado da Nação” bem como, algumas investigações académicas como a investigação: “Os Desafios de Marketing nas Startups Portuguesas: Da criação à

fixação no Mercado” pela aluna Maria Francisca de Almeida e Silva à Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas. Ainda assim, observa-se que grande parte das investigações académicas nesta temática são abordadas numa vertente económica, assim, é objetivo da presente investigação incidir sobre a perspetiva comunicacional.

Com base na importância que a metodologia representa para a investigação, constituindo um corpo que orienta todo o projeto, optou-se por um estudo qualitativo, com dois métodos de recolha distintos, um qualitativo (entrevistas e grelhas de análise) e outro quantitativo (inquérito por questionário).

A primeira parte suporta o enquadramento teórico-conceitual que se encontra repartido por três capítulos: “As Transformações Sócio-Culturais” uma apresentação da sociedade atual intitulada “Novos Contextos Societais” com base em autores como: Fernando Ilharco, Zygmunt Bauman, Manuel Castells, Gustavo Cardoso entre outros, a partir dos quais podemos observar a presença imersiva de informação, ecrãs e ao mesmo tempo a escassez da atenção do cidadão. Assim sendo, torna-se igualmente importante introduzir o cidadão atual, caracterização essa que se pode encontrar no ponto “pós-consumidor” que apresenta as principais características: um ser digital, informado, poderoso, ativo e co-criador de conteúdos.

De seguida, já no segundo capítulo escolheu-se expor as tendências de comunicação e marketing atuais apresentadas à luz de alguns dos principais autores internacionais como Conrado Adolpho, Philip Kotler, Dave Chaffey. Já no panorama nacional optou-se por Miguel Raposo e Vasco Marques. Após estes dois capítulos surge a necessidade de retratar o estado da arte do ecossistema das *startups* em Portugal, tendo como finalidade um aprofundamento sobre a realidade a investigar através da análise de fontes como “O Empreendedorismo em Portugal em 2017: o Retrato do Tecido Empresarial” da Informa D&B, bem como, através da pesquisa de políticas e apoios a estas organizações. Esta primeira parte consistiu na leitura aprofundada de múltiplos documentos com o objetivo de apreender definições, conceitos, ideias e desenvolver uma abordagem científica ao tema escolhido. Nesta etapa, procurou-se consultar autores de referência tendo como prioridade autores com menos de cinco anos, dado o tema em questão. Embora se tenha encontrado um amplo campo de informação, quer *online* quer através de artigos científicos ou livros, tentou usar-se referências bibliográficas recentes e respeitáveis de modo a entender a notabilidade e importância que é atualmente atribuída a estes conceitos.

Na segunda parte, empírica, optou-se pela incidência prática de duas *startups* “Straight Teeth Direct” e “Viable Report”. Através de uma metodologia qualitativa estruturada por métodos de recolha mistos: dois casos exploratórios (entrevistas semi diretivas e grelhas de análise) seguida de inquéritos por questionário a cento e quatro *startups*, obtivemos uma taxa de resposta de 44%. A escolha por métodos de recolha mistos surge da necessidade de analisar se as tendências que observamos nos dois exemplos escolhidos se observam de um modo mais extensivo.

Por fim, três entrevistas semi diretivas a organizações de relevo para a área de estudo: Agência para a Inovação e Competitividade (IAPMEI), à aceleradora de *startups* *Building Global Innovators* e à Secretaria de Estado da Indústria do XXI Governo Português.

Ao longo da investigação são apresentados resultados que merecem ser ressaltados, como a força que o meio digital tem vindo a representar para diversos tipos de organizações, incluindo as *startups*. De seguida, é notório o peso destas organizações no ecossistema português, que como vamos confirmar, tem aumentado bastante nos últimos anos. Percebeu-se que o ambiente em que estas empresas se fortalecem é caracterizado pelo risco constante seja devido ao baixo financiamento seja pela necessidade que sentem em crescer e entrar no mercado. Deste modo, através dos testemunhos recolhidos e revisão de literatura, enfatiza-se a necessidade que a preparação prévia do negócio, bem como, de uma estratégia prévia de comunicação e marketing consistente representa para estas organizações. Confirma-se ainda a necessidade de saber aceitar *feedback* dos variados *stakeholders* e ainda fazer um pré-teste com os clientes antes da entrada no mercado, devido à importância que compreendemos ter a voz do consumidor atualmente. Após a análise dos resultados dos inquéritos por questionário, entende-se positivamente a preferência destas *startups* pelo ambiente digital. No entanto, apenas pouco mais de metade prepara previamente uma estratégia adequada ao meio, ou uma equipa focada, ao contrário de outras áreas da *startup* tidas como primárias ou preferenciais.

Assim, os resultados alcançados pela investigação são compreendidos à luz da teoria interpretativista, com o intuito de se identificar tendências e padrões que permitam compreender este fenómeno.

Parte I – Enquadramento teórico-conceitual

Compreender e apresentar os desafios e tendências nas estratégias de comunicação das *startups* de base tecnológica, surge como objetivo que se pretende atingir com a presente dissertação. Para tal, esta primeira parte está dividida em três capítulos chapéu: As Transformações Sócio-Culturais, do qual fazem parte os sub-capítulos: Novos Contextos Societais e o “Pós”-Consumidor. Um segundo capítulo: As Novas Tendências de Marketing que pretende apresentar a realidade atual do mercado português e o terceiro que procura apresentar o estado da arte do ecossistema de empreendedorismo português.

Capítulo 1. Transformações socio-culturais

1.1 Novos Contextos Societais

Quando questionados em que sociedade vivemos, é importante contemplar vários fatores estruturantes para descrever a sociedade contemporânea, sendo que ao longo da presente investigação escolheu-se utilizar o termo «pós-sociedade» de Fernando Ilharco (2014) para nos dirigirmos à sociedade atual. Este termo, contempla outras designações de autores das mais diversas áreas científicas, como a sociedade da informação; a sociedade do conhecimento; a modernidade líquida, a sociedade em rede, a sociedade dos ecrãs, a era digital, a era global e a “hiperrealidade”. Embora existindo outras denominações, optou-se por filtrar estas conceções decorrente do pensamento dos principais autores das Ciências da Comunicação, por em comum focarem a importância das tecnologias digitais, e cada vez mais do *online*.

A cultura eletrónica atinge o indivíduo diariamente através de grandes quantidades de som, imagens, textos, ou seja, que o cerca sensorial e constantemente. Deste modo, este rápido e dinâmico ambiente tem vindo a revelar mudanças a nível comunicacional (Ilharco, 2014).

Autores como Martin Heidegger (1989-1976), entre outros, defendem a perspetiva determinista, na qual a tecnologia tem fortes efeitos sobre o ser humano, por vezes não tendo ele a consciência (Heidegger, 1982). Já mais tarde, Marshall McLuhan argumenta que cada tecnologia gera um equilíbrio específico entre os sentidos humanos, criando novas formas de atenção e de envolvimento, realçando-se das posições deterministas ao defender a tecnologia como extensão humana, mas igualmente, ambiente natural do Homem (Dias, 2014; Ilharco, 2004; McLuhan, 1994).

Desta forma, podemos observar a transformação digital, não apenas como uma ferramenta para a sociedade, mas como um verdadeiro agente de modificação para uma atmosfera digital, na medida em que, estas transformações tecnológicas têm inevitavelmente efeitos na sociedade. Passa a ser visível que a cultura da pós-sociedade está centrada numa cultura digital, a qual veio dar ao indivíduo novas ferramentas para comunicar e informar-se criando aquilo que McLuhan conceptualizou de “Aldeia Global” (Castells, 2006; Ilharco, 2014, McLuhan, 1964).

Neste seguimento, a imersão de tecnologias digitais que podemos sentir diariamente tem vindo a provocar algumas alterações quotidianas mais profundas, transportando-nos para uma cidadania digital. Atualmente podemos verificar uma imensidão de possibilidades e canais para aceder, o que pode levar a um caos informacional, questão estrutural da sociedade em que vivemos. O papel da informação e comunicação tem vindo a ser discutido desde o desenvolvimento da *world wide web* – 1969 – data da criação da *Internet*, que deu lugar a novas designações como a *web 2.0*, *web 3.0*, a terceira onda da *internet*, ou a *web* inteligente e mais recentemente a *web 4.0* (Cardoso, 2013; Reis 2016; Ribeiro, 2015).

Sendo a informação, a principal matéria prima transacionada, e as principais atividades como o consumo, circulação, capital, trabalho, a informação surge como contexto no qual vivemos, daí ser apelidada a sociedade de informação (Castells, 2006; Dias, 2014; Ilharco 2014; Poster, 2006; Webster, 1995).

Esta sociedade rodeada por ondas de informação, assiste ao fenómeno informacional onde cada cidadão está envolvido por estímulos e fluxos de informação constantes que constrói a “pós-sociedade”, ao colocar no centro da sua ação: a informação. Desta forma, encontramos a sociedade de informação com tendência à desorganização, a qual cercada pelos média, prolonga os sentidos e as capacidades humanas. Porém, esta abundância pode levar à escassez de tempo para consumir toda a informação que é oferecida, e por vezes imposta, fenómeno a que Gustavo Cardoso (2013) apelida de economia da abundância numa economia de pós-escassez. Desta forma, a atenção do indivíduo é cada vez mais escassa assistindo diariamente a uma força da informação, onde a mesma é exposta através de diversos canais de comunicação (televisão; papel; rádio) sendo que na “pós-sociedade”, os mais utilizados são os meios digitais móveis e o *online* (Castells, 2006; Cardoso, 2006; Ilharco, 2004; McLuhan, 1994).

Já Ilharco (2014), com base em autores como Herbert Simon (1971), contribui para esta posição que a sociedade contemporânea é hoje uma economia da atenção, sendo que a base da atenção é o que nos leva a focar e a envolver-nos com o que está à vista, com o que se destaca no contexto em que estamos imersos. Argumenta ainda que a “pós-sociedade” não é necessariamente uma sociedade mais informada, mas sim caracterizada pela abundância de informação tecnológica, ou seja, textos, sons, imagens, em suma, dados gerados pelas tecnologias digitais. Numa análise mais metafórica podemos concluir que a “pós-sociedade” não tem um ponto de fuga, uma vez que nenhum cidadão está sozinho, encontrando informação por toda a parte, potenciada através de ecrãs (Ilharco, 2004; 2014).

1.1.1. Uma Sociedade de ecrãs

Devido à esmagadora presença dos ecrãs nos nossos dias, este elemento surge como principal cara e *interface* das tecnologias digitais. Relembremos o ecrã como um elemento de simulação, que tem um legado que nos remete para o século IV a.C. quando Platão escolhe um exemplo “ecranizado” para a sua parábola *Alegoria na Caverna*, mesmo com a expansão das telas de cinema a partir do séc. XIX através das exposições dos irmãos Lumière (Ilharco, 2004).

O império tecnológico através de redes de televisão, satélites, computadores, telemóveis e histórias tem vindo a construir um modo específico atual de estar. Os ecrãs surgem como meio, modo ou acesso à verdade. Estes objetos podem ser considerados mais do que um elemento, por serem o que capta e atrai constantemente a atenção do indivíduo, e por vezes a presença física, que se torna o foco das preocupações mais do que a verdadeira presença humana (Ilharco, 2014; Cardoso, 2013).

Esta realidade apela a uma cultura visual de consumo e envolvimento instantânea, daí a sua liquidez e presença diária, na medida em que os media eletrónicos criam abundância porque são eles também já pensados dessa mesma forma (Ilharco, 2014 & Bauman, 2013).

Com a informação na palma da mão, pode conceptualizar-se que as fronteiras se esbatem e se criam novas formas de comunicação por ecrãs: *emojis*, *gifs*, *memes* e *smiles* que levam o indivíduo ao *ectasy* da comunicação (Ilharco, 2006; Ilharco, 2014; Cardoso, 2013).

Podemos até observar que os próprios ecrãs têm vindo a adaptar-se às necessidades humanas, ou seja, quando foi necessário sair da secretária para ser transportado criaram-se os portáteis, contribuindo para a emergência do *touch*. Porém, segundo Ilharco & Introna, 2006, não é o ecrã como objeto ou superfície que interessa, mas sim as suas imagens e conteúdos, pois a realidade simulada, mostrada ou exibida pelos ecrãs passa a ser o que é verdadeiramente relevante atualmente. No entanto, cada vez mais este mundo secundário é também ele feito de ecrãs, tomemos como exemplo os momentos em que se assiste a um filme no ecrã e de seguida se utiliza outro ecrã (do computador, telemóvel ou *tablet*) para saber mais sobre o que se viu, culminando numa dialética de ecrãs ao nosso redor (Ilharco & Introna, 2006; Dias, 2014).

Neste contexto, torna-se pertinente recordar que para McLuhan existe um *top 10* de media que caracterizam as extensões mais fortes do homem como o domínio do fogo, tido em conta como o media mais poderoso; a luz elétrica e claro os media (rádio e televisão). Depois do período destes meios, chegamos à era digital, na qual a *internet*, como já mencionado, intensifica ainda mais essas ações humanas, sobretudo a comunicação. A interatividade que estes aparelhos proporcionam, dada a sua velocidade são assustadoras, tomemos como exemplo o conteúdo publicado em redes sociais como o *youtube* é superior ao tempo que um humano tem para os visionar. E estes ecrãs podem ser apelidados por Marshal McLuhan de *cool* media pois requerem um alto envolvimento humano e por consequência uma elevada taxa de atenção. Neste sentido, estes são mais poderosos quanto mais sentidos conseguem exigir ao humano: o ecrã, elemento poderoso pois requer dos indivíduos uma autêntica imersão sensorial: visão; toque; audição por vezes (Ilharco, 2014).

Também Martin Heidegger (1982) argumenta uma relação entre a importância do sentido humano da visão com o ecrã. Visto que este sentido tem um papel central no nosso envolvimento com o mundo e neste caso, com a janela que dá acesso ao mesmo, com ecrã, pois este é olhado, assistido e percebido com os olhos. O indivíduo valoriza o “ver” no mundo, pois ao ver o ecrã olha e tem acesso à verdade, ao que é importante, numa sociedade baseada em tecnologias digitais onde a verdade e o importante aparecem nos ecrãs.

No seguimento, o ecrã como janela de acesso impõe ao homem uma orientação em relação ao mundo, ao criar um enquadramento, uma visão do mundo “Ge-Stell” que consiste em tentar entender, organizar e conhecer uma sociedade abundante em

comunicação, que nos pode levar a uma sociedade fundamentada no imaterial – na informação (Ilharco, 2014; Heidegger, 1982).

Já Paul Levinson expõe que o critério do nosso envolvimento ou participação com ecrãs e media digitais não dependem do estímulo sensorial que estes envolvem, mas sim da sua intensidade (Levinson, 2012).

Tendo como base que a informação e comunicação são o que nos envolve no mundo, podemos compreender que os ecrãs delimitam o assunto e o conteúdo em causa, nos quais a nova tecnologia passa por vídeos, imagens, sons, na verdade, uma realidade da ilusão. Assim, a sua essência passa pela “ecranização” do mundo, onde todos os acontecimentos se reúnem e passam, desafiando o indivíduo num mundo imaterial, informacional e comunicacional, chegando a um ecrã global (Appadurai, 2001; Cardoso, 2013; Castells, 2006).

Tendo em conta o possível excesso informacional partilhado através de ecrãs o indivíduo é transportado para uma “hiperrealidade” em torno de simulações (Baudrillard, 2004). Através de formas culturais de representação que o estimulam, como por exemplo a televisão, o computador e a realidade virtual, é levado para uma “hiperrealidade” repleta de simulações. Estas, segundo Baudrillard são o fio condutor da “pós-sociedade”, onde o cidadão deixa de conseguir distinguir a realidade da fantasia: o ecrã (Baudrillard, 2004; Ilharco & Introna, 2006).

Nesta sociedade em que as simulações proliferam rapidamente, estas passam a referir-se somente a si mesmas, e assistimos a uma imensidão de monitores em rede que refletem imagens projetadas de outros espelhos para televisões e ecrãs de computador que são omnipresentes. Assim, pode considerar-se que a “pós-sociedade” é cada vez mais dependente do conhecimento e da informação, na qual as tecnologias de informação e os media digitais acentuam um mundo mais global e em rede, uma autêntica «sociedade em rede» (Castells, 2005; Cardoso, 2013; Dias, 2014).

Esta designação de Castells para a sociedade atual, assenta na observação de mudanças diárias assistindo-se a um momento que caracteriza a passagem de um sistema de comunicação em massa para um momento baseado na comunicação em rede: um conjunto de dispositivos interligados e conectados entre si - ecrãs. Contudo, há uma importante dualidade de rede a ter em conta, na medida em que, enquadra uma vertente tecnológica, bem como, uma vertente social. Na verdade, existe o facto de “as redes” serem suportadas por infraestruturas tecnológicas, onde a ligação em rede, através de ecrãs gera uma sobreposição de tempos e o tempo passa a ser atemporal, ou seja, deixa

de existir a noção de tempo ou, pelo menos, existe uma completa transformação desta noção. Mas, é igualmente suportada pelas estruturas sociais, como as relações de consumo e vivência quotidiana, manifestada pelo modo de comunicação diária que assistimos (Castells, 2006; Dias, 2014).

Este é um momento caracterizador do “quarto modelo comunicacional”, aquele que deriva das potencialidades da globalização comunicacional, bem como, da ligação em rede. São os próprios utilizadores que constituem os nós da rede, na qual uma crescente comunidade de utilizadores aliada ao processo das ligações a alta velocidade são os fatores que contribuem para o crescimento de redes de utilizadores capazes de ligar pessoas de todo o mundo através de ecrãs (Cardoso, 2013).

Esta abordagem de Castells desenvolve ainda que o aumento da informação em circulação e do seu impacto na sociedade contemporânea, considera uma reconfiguração do capitalismo, onde a principal matéria-prima passa a ser informação, articulada em rede permitida através da globalização (Appadurai, 2001; Cardoso, Espanha & Araújo, 2009; Castells, 2006; Dias, 2014).

Todavia, pode não ser considerado apenas o aumento e generalização das tecnologias digitais como causa decisiva da emergência desta sociedade atual. O sociólogo apresenta uma conjugação de momentos para o surgimento desta «era digital global», dos quais fazem parte: um momento de crise económica capitalista; desenvolvimentos tecnológicos na área das tecnologias digitais e uma conjuntura cultural propícia (Castells, 2006; Dias, 2014).

No entanto, é importante realçar que no seguimento da globalização e de uma sociedade em que tudo parece estar ligado, as fronteiras podem praticamente deixar de existir, e apesar de os indivíduos estarem todos ligados em rede, conectados entre si, numa aldeia global (McLuhan, 1964) ou sociedade em rede, no fundo, estão todos separados, individualizados, cada um a comunicar através do seu ecrã (Appadurai, 2001; Turkle, 2011).

Contribuindo para a proliferação do argumento de que a globalização e emergência das tecnologias digitais são fundamentais para descrever a sociedade contemporânea e as suas mudanças sociais, urge analisar autores como Anthony Giddens (1995). O seu argumento para descrever a sociedade atual passa pela “modernidade tardia”, na qual assume a importância que as tecnologias digitais estão a ter nas mudanças sociais profundas em curso na sociedade, como a “ecranização” da mesma em rede.

Outra perspectiva a considerar na caracterização da sociedade atual é o pensamento de Lipovetsky, onde através do consumo, ou hiperconsumo que compõe a sociedade moderna conceptualiza a «hipermodernidade». Refere-se à sociedade contemporânea igualmente como «desorientada» considerando que mais do que uma rutura com a pós-modernidade, argumenta uma nuance de continuidade da modernidade (Lipovetsky, 2005).

Já o pensamento de Zygmunt Bauman vem acrescentar alguns pontos caracterizadores da “pós-sociedade”, como o seu estado líquido (Bauman, 2013). O autor considera que a evolução para o estado atual ao qual apelida de modernidade líquida se deve a uma contestação e destruição das estruturas sociais tradicionais, vejamos o exemplo familiar atual, no qual as tecnologias digitais e os ecrãs imperam, sendo desta forma explícita a vivência numa pós-sociedade. Porém, enfatiza igualmente o aumento da incerteza e da complexidade social que estas tecnologias têm trazido, referindo-se à sociedade contemporânea para além de modernidade líquida, também como a era da incerteza (Bauman, 2013; Beck, 2009; Dias, 2014).

Estes são alguns dos autores, a par de outros, que ajudam a caracterizar a sociedade contemporânea.

1.2 O “Pós”- consumidor

Eternos insatisfeitos, informados e cada vez mais exigentes, os consumidores de hoje não querem só mais: querem melhor.

Rita Amzalak
Diretora Executiva Havas Media
Entrevista à revista Marketeer

McLuhan em *Understanding Media* (1994) antecipava uma mudança na perceção dos conceitos de tempo e espaço. O tempo e espaço da era da escrita e da imprensa seriam substituídos pelo tempo síncrono, pela instantaneidade e simultaneidade, bem como, pelo espaço acústico da era eletrónica (McLuhan, 1994).

Como exposto anteriormente, o crescimento exponencial da presença *online* e dos ecrãs moldam um indivíduo predominante e constantemente ligado ao ambiente digital, tornando-se a sua rotina diária. Estas alterações vão possibilitando o desenvolvimento de um cidadão digital: produtor criativo, comunicador diário imerso num mundo de informação, mais conectado em rede e socialmente do que nunca. A evolução da presença

dos media digitais altera ao mesmo tempo a forma como os consumidores comunicam, tanto entre eles, como com as marcas, que perante as quais se torna poderoso e exigente (Dias, 2014).

Assim, o meio digital no qual os consumidores se inserem, capacita-os e aumenta os seus direitos, através do grande alcance e poucos gastos. Os indivíduos apresentam-se com um novo perfil, definindo um novo modo de consumo, mais digital e em rede.

Deste modo, compreende-se que os últimos anos têm originado inevitáveis alterações nas especificidades do consumidor, o qual se pretende caracterizar de seguida.

1.2.1 Digital

Como resultado da atual sociedade global, forma-se um cidadão alimentado pela ligação em rede. Um dos últimos relatórios da *Eurostat* (8 de Julho de 2015)¹ comprova um aumento exponencial ao longo dos últimos anos no acesso às tecnologias digitais, e à ligação em rede por parte dos indivíduos. Deste modo, esta conexão em rede global proporciona “cidades globais” com elevados índices de conexão nas quais se vivem os consumidores atuais (Mckinsey & Company, 2016).

	Proportion of individuals who:			Frequency of use (on average)	
	Used internet within the last 3 months	Used internet within the last 12 months	Never used internet	Every day or almost every day	At least once a week (including daily use)
EU-28	82	84	14	71	79
Belgium	87	87	11	74	84
Bulgaria	59	62	33	49	58
Czech Republic	82	83	13	65	79
Denmark	97	97	2	89	94
Germany	90	91	8	78	87
Estonia	87	88	10	77	85
Ireland	82	83	15	70	79
Greece	69	70	28	57	66
Spain	81	81	17	67	76
France	86	88	10	70	82
Croatia	73	74	23	63	71
Italy	69	71	25	66	67
Cyprus	76	76	23	69	74
Latvia	80	81	17	68	77
Lithuania	74	75	22	60	72
Luxembourg	97	98	2	93	97
Hungary	79	81	19	71	78
Malta	77	78	21	70	76
Netherlands	93	94	5	86	92
Austria	84	85	13	72	82
Poland	73	75	22	57	70
Portugal	70	71	26	60	68
Romania	60	66	30	42	56
Slovenia	75	76	22	64	73
Slovakia	80	83	15	68	78
Finland	94	94	4	85	91
Sweden	93	95	3	85	91
United Kingdom	95	95	4	88	93
Norway	97	98	2	92	96
FYR of Macedonia	72	75	23	61	70
Turkey	58	59	39	49	55

Figura 1 – Utilização da Internet pelos indivíduos e frequência de uso. Fonte: Eurostat

¹ http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/2/2f/Internet_use_and_frequency_of_use%2C_2016_%28%25_of_individuals%29.png

Esta envolvimento caracteriza um consumidor dependente do digital no qual se encontra conectado vinte e quatro horas, sete dias por semana sobre trezentos e sessenta dias por ano, o que tem levado alguns autores a caracterizar o indivíduo atual como “viciado digital” (Fenech & Perkins, 2014).

Assistimos a um indivíduo com comportamento “em tempo real”, ou seja, vive na instantaneidade de receber e responder “agora” e privilegia plataformas de otimização contínua de conteúdo em tempo real, de modo a encurtar o tempo e espaço (Fenech & Perkins, 2014; McKinsey & Company, 2013).

No entanto, ao não ter limites pode entrar num paradoxo no qual se deseja desligar do mundo digital, é neste contexto, que aparecem novas formas de, embora que apenas nos ecrãs, ficar *offline*, ao colocar estados inativos nas redes sociais e principais *devices* diários.

De acordo com alguns autores pode considerar-se este indivíduo digital ao dividi-lo entre nativo e imigrante digital. O indivíduo nativo passa por todos os indivíduos nascidos entre o final do séc. XX e início do séc. XXI falantes de uma linguagem digital, na qual cultivam a sua sabedoria “digital”, ou seja, utilizam este meio ao aumentar as suas capacidades intelectuais humanas naturais através da tecnologia digital. Já o imigrante digital diz respeito a um indivíduo que ao contrário do nativo não nasceu neste ambiente, mas que foi transportado adotando muitas das ferramentas digitais (Prensky, 2001).

Outros autores, não concordam com uma separação etária preferindo identificar os consumidores pelo comportamento *online*. De forma hierárquica, podem ser conceptualizados os *simplifiers*, consumidores que repartem o tempo entre atividades digitais e interações pessoais, e fazem metade das suas transações *online*. De seguida, encontramos cidadãos *surfers* que navegam com o principal objetivo de se informarem antes dos *connectors* indivíduos que preferem e passam grande parte do seu tempo em atividades de conexão com outros indivíduos através das redes sociais. Por último, são identificados os *Bargan Shoppers* autênticos viciados em informação constantemente ligados (Zikienè & Kalmakhelide, 2016).

1.2.2 Informado e Poderoso

Este aumento do acesso à informação tem sido determinante para a transformação de um “novo consumidor” que alvo das transformações sócio-culturais da “pós-sociedade” caracterizada anteriormente decidimos apelidar de pós-consumidor desejando enfatizar as principais características que o identificam.

Uma das vertentes valorizadas pelo consumidor é o poder informacional que passa a usufruir sobre produtos e serviços: apenas à distância de um *click* consegue ter acesso a quase tudo o que pretende. Através deste maior e fácil alcance, o consumidor tende a definir uma pesquisa digital, nas mais diversas categorias (Adolpho, 2012).

Deste modo, as plataformas digitais como os *websites* e redes sociais tornam-se elementos cruciais na procura de informação. Estes simplificam o processo de compra, ao possibilitarem a qualquer momento a informação sobre preço, características, funcionalidades entre outras informações. Torna-se importante que as diversas organizações se adaptem a este fenómeno, através da sua presença *online* numa era de globalização e ligação do consumidor (Fenech & Perkins, 2014).

Como parte do ADN deste indivíduo atual encontra-se a capacidade de “informação perfeita” possibilitando a existência de todos os bens disponíveis no mercado, preferindo produtos com um valor capaz de acrescentar algo ao seu dia-a-dia e não apenas que satisfaçam determinada necessidade (Silva, 2017; Pine, 2012).

No entanto, para o atual consumidor, o grau de exigência sobre a informação disponível é elevado, o qual pretende toda a informação possível, preferencialmente, sem grande complexidade de forma a facilitar a informação desejada (Chheda, Duncan, & Roggenhofe, 2017; Abreu, Dahlke, & Rimanek, 2010).

Deste modo, nos últimos anos tende a existir uma preferência por plataformas neutras com apresentação de várias soluções, mas que colecionem toda a informação necessária. Entender os consumidores e oferecer uma estratégia de conteúdos *online* eficaz, de forma a chegar a esses mesmos consumidores, torna-se atualmente fundamental para ser bem-sucedido (Scott, 2015).

Já alguns autores consideram que a presente realidade digital como um ambiente de excesso de informação, através das suas quantidades ilimitadas possíveis de serem pesquisadas, leva a um estado de “desinformação do consumidor” (Qualman, 2013).

No entanto, no momento de procura de informação nota-se uma preferência pelos pontos de contacto com outros indivíduos consumidores, do que pelas plataformas informativas das marcas. A capacidade de partilhar as suas experiências e promover “a sua voz” concede um poder que nunca antes tinha tido ao ser capaz de influenciar as decisões de outros consumidores. Quando esta informação é partilhada por outros consumidores, o indivíduo atual assume como mais credível, por sentir proximidade com o emissor da mensagem ao invés de uma marca a dizê-lo. Estabelece-se cada vez mais no meio digital a partilha de experiências de consumo e opiniões, influenciando de modo

automático outros consumidores, na medida em que os consumidores atuais assumem como verdadeiras e confiáveis as informações fornecidas por outros consumidores (Qualman, 2013).

Assim, a opinião de familiares, conhecidos e outros consumidores independentes, ou seja, interações humanas tornam-se a fonte de informação mais relevante e confiável para os consumidores atuais, ultrapassando o discurso das próprias marcas. Este facto deve-se à lealdade humana assumida e verdade na experiência de consumo que é atribuída a outros seres consumidores (Kucuk, 2016).

Segundo alguns autores, esta realidade levou a uma inversão no fluxo de informação da marca para consumidor, para consumidor gestor da marca (Tofler, 1980).

Esta realidade possibilitou-se devido à força alcançada pelos consumidores na troca de opiniões e partilha de experiências de consumo através da variedade de canais de comunicação que têm ao seu dispor (Park *et al.*, 2017).

Através destas características “ativistas” do consumidor atual, existem comunidades sociais criadas pelos próprios. Estas são cada vez mais poderosas, pois são fontes de influência de outros consumidores e de preocupação para as marcas. Com a crescente influência do consumidor, este torna-se mais relevante que os seus discursos (Fenech & Perkins, 2014).

Associado a um estado de maior conscientização e informação, encontra-se um indivíduo com preferência por um consumo consciente. É caracterizado por um novo padrão de comportamento alicerçado em práticas de consumo conscientes informadas, éticas e no desenvolvimento sustentável, mas também pela transparência que o digital tem vindo a proporcionar (Silva, *et al.*, 2012).

Assim, mais do que viver numa sociedade de informação vive numa “era da verdade” pois tendo em conta a informação ao rápido alcance do consumidor, as marcas já não podem omitir ou esconder factos aos seus consumidores, devendo guiar-se pelo princípio da ética e verdade (Holloman, 2011).

Este elemento central na análise caracterizante do comportamento do consumidor atual é um dos motivos que justifica a maior exigência do consumidor atual. Esta exigência reflete-se em escolhas mais racionais, como uma preferência por um consumo verde e responsável, tendo em consideração empresas e marcas que se associam a práticas solidárias, responsáveis, sustentáveis e éticas durante o processo de tomada de decisão, mas também uma preocupação com as gerações futuras (Adolpho, 2012).

Perante este cidadão digital, cada vez mais informado e exigente, surgem outras necessidades até à data não tidas em conta. Através destes hábitos cada vez mais digitais e em rede, os consumidores partilham a sua informação pessoal em mais plataformas, seja através do maior número de compras *online* que fazem, ou das redes sociais que utilizam. Esta ação permite a segmentação dos seus gostos permitindo às plataformas digitais mostrar conteúdo de acordo com os interesses do consumidor, mas ao mesmo tempo deixa que plataformas e organizações possam aceder à sua informação pessoal (Pariser, 2011a).

Desta forma pode ficar mais vulnerável ao partilhar a sua informação pessoal. Embora exista algum conhecimento sobre a possibilidade das suas informações serem utilizadas pelas marcas, apresenta ainda alguma falta de conhecimento sobre o modo de como informação é adquirida. Para as empresas, os dados do consumidor atual são valiosos para o conseguir caracterizar e atingir da melhor forma, tornando-se um dos negócios mais valiosos atualmente por empresas que armazenam informações de consumidores (Kucuk, 2016).

Ao ganhar consciência de que os seus dados pessoais são considerados por este uma dimensão de grande valor o direito à segurança com os seus dados *online* é também um fator altamente tido em conta pelo consumidor atual (Green & Morey, 2015).

Deste modo, o direito à segurança do consumidor atual é mais ameaçado devido à maior facilidade das empresas e marcas terem acesso a dados e informações que podem ser extremamente pessoais e sensíveis. Este torna-se atualmente um dos grandes crimes digitais contra os consumidores, e foi neste sentido necessário nos últimos anos a nível internacional legislar este aspeto, nascendo internacionalmente a (OPPA) *Online Privacy Protection Act* a primeira tentativa de proteger juridicamente as informações dos consumidores. Em Portugal, em 2004 nasceu o decreto-lei nº7/2004², e mais recentemente em 2012 o decreto lei nº 46/2012³ que conceptualiza os limites do comércio *online* e os direitos à privacidade no meio digital (Neubauer, Pont & Oliver, 2013).

Ao observar a evolução digital que transforma o consumo atual através da quantidade ilimitada de informação capaz de ser encontrada, os direitos tradicionais dos consumidores tradicionais são alterados. Assim, passamos a falar de direitos digitais alicerçados a um consumidor também ele digital. Estes direitos ganham importância

² http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1399&tabela=leis

³ <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1136073>

devido à vulnerabilidade que o consumidor está presente ao “viver” no meio digital (Rheingold & Weeks, 2012).

Através desta vivência, o consumidor digital garante, pelo ambiente onde se insere, o livre acesso a informações, no entanto, o fundamental para este indivíduo atual é que a informação seja verdadeira, confiável e completa sobre os produtos e serviços. Comparativamente ao consumidor antigo, o atual tem vindo a assegurar o direito de escolher informação pois tem cada vez mais fontes de procura de informação sobre determinado produto ou serviço. Desta forma, o consumidor atual concentra em si a capacidade de ser mais ouvido e escutado face ao anterior, e mais do que escolher consegue categorizar e bloquear informação. Este facto deve-se ao seu discurso num ambiente digital onde a “sua voz” individual se transforma rapidamente em ativa através de grande alcance e com poucos custos. O aumento da sua visibilidade perante outros consumidores no meio *online* aumenta igualmente a sua força perante o mercado (Kucuk, 2016).

Contraditoriamente, o indivíduo pode deparar-se com informação previamente selecionada de acordo com preferências e pesquisas anteriores. O livre acesso à informação que circula *online* pretendida pode ser altamente filtrada. Segundo Pariser (2011) redes sociais como o *Facebook*, ou *websites* gerais como o *Google*, podem personalizar os resultados de pesquisa dos utilizadores, apresentando resultados diferentes de indivíduo para indivíduo. Embora com total liberdade de procura, esta pode ser aparente quando o consumidor está menos exposto a pontos de vista diversos às suas pesquisas, podendo ficar “isolado” intelectualmente num ecossistema pessoal de informação previamente concebido (Pariser, 2011b; Kucuk, 2016).

Esta personalização dos resultados de pesquisa *online* leva a preocupações sobre a privacidade ou liberdade do consumidor atual *online*.

1.2.3 Ativo e co-criador

*O papel pro-ativo do público está no cerne da lógica social atual.
Os novos canais e ferramentas de interação expandem as dimensões de interação e
compreensão do processo participativo
(Afonso et al., 2016).*

A frequente utilização das plataformas digitais tem vindo a dissipar as barreiras entre um consumidor e um consumidor produtor, na medida em que, oferecem ao

indivíduo novas formas de aprenderem; comunicarem; colaborarem e de se exprimirem pública e gratuitamente com alcance global (Kilian *et al.*, 2012).

Para tal, são fortemente valorizados, devido à voz ativa e alcance que proporcionam de modo instantâneo na partilha de conteúdos consequentemente novas formas de participação e modos de estar *online* dos consumidores (Jenkins, 2009).

Perante esta “migração” dos consumidores para as redes sociais, estas passam igualmente a apresentar-se como canal de comunicação eficaz para as estratégias de comunicação (Scott, 2015).

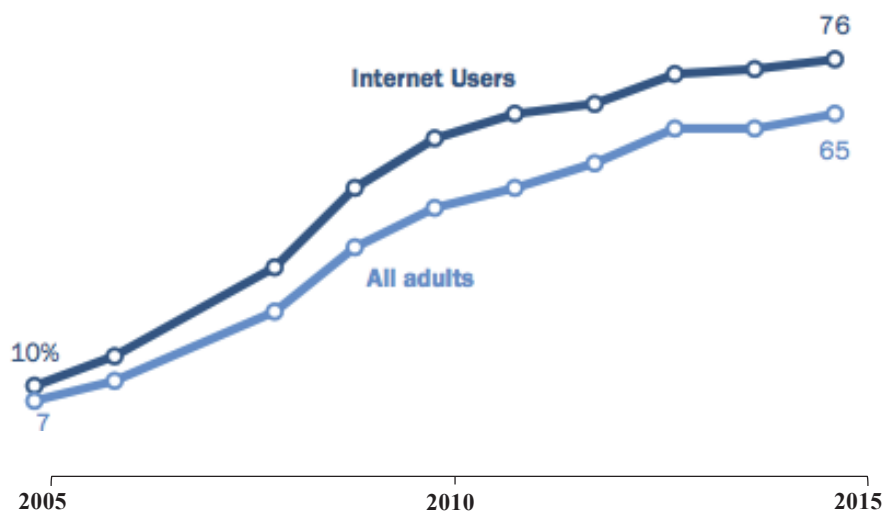


Figura 2 – O uso de redes sociais nos últimos anos (Fonte: Pew Research Center)⁴

Através destas plataformas os conteúdos *online* podem ser lidos, comentados ou partilhados com relativa facilidade e rapidez. As redes sociais assumem-se como principal canal de comunicação, e interação com marcas, nas quais o acesso ilimitado a serviços de comunicações e a navegação igualmente ilimitada surgem como características fundamentais para um pós-consumidor (Neubauer, Pont & Oliver, 2013).

Segundo alguns autores, estas ferramentas sociais devem obrigatoriamente fazer parte dominante das estratégias de comunicação e marketing das marcas atualmente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

⁴ https://static1.squarespace.com/static/56698c26e0327c6cd4b4a9c0/t/56cb504e356fb0ad1dc200dc/1456164942915/PI_2015-10-08_Social-Networking-Usage-2005-2015_FINAL.pdf

Já Hazan e Lamb (2013) consideram que esta presença só é produtiva se proporcionarem uma autêntica “experiência de consumo” e não só a sua presença. O consumidor digital pode marcar a sua interação com as marcas através de conteúdos passatempos, discussões, ou seja, experiências pré conceptualizadas pelas marcas nas suas estratégias (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Desta forma, pode observar-se uma mudança social na qual os indivíduos têm cada vez mais a capacidade e poder de produzir diversos tipos de conteúdo. Mais do que este poder de elaboração, têm um *empowerment* maior quando são igualmente agentes responsáveis pela sua distribuição e partilha entre os restantes consumidores (Afonso *et al.*, 2016).

O poder do *word-of-mouth* ganha uma nova dimensão digital através da ligação em rede, sem barreiras de tempo e espaço, na qual se encontram os indivíduos atuais. Os consumidores atuais vivem a conversarem entre si, trocarem experiências, criarem conteúdo para outros e estarem presentes onde não se encontram fisicamente (Adolpho, 2012; Qualman, 2013).

Este recente poder do consumidor é justificado pelo fácil acesso à informação, proporcionado pelos medias digitais (Kumpel, Karnowski & Keyling, 2015; McKinsey & Company, 2015).

Como agente criador deste indivíduo contemporâneo está a *web 2.0* a qual se define pela sua arquitetura de participação e interação social. Segundo O’Reilly (2005), a *web 2.0* é responsável por inúmeras ferramentas para promover a interação social. Desta forma, pressupõe-se o modo como o consumidor atual, produz e consome conteúdos como implicação direta (O’Reilly, 2005; Hernández-Serrano, *et al.*, 2017).

Deste modo, a essência 2.0 providencia ao indivíduo atual um incentivo a participar mais ativamente na criação e partilha de conteúdos, incluindo conteúdos noticiosos. O consumidor atual é convidado a tornar-se ativo e controlar as etapas de produção dos conteúdos elaborados (Afonso *et al.*, 2016).

Assim, podemos estar perante uma geração de conteúdo, na qual os níveis de participação do indivíduo aumentam ao passar de público para produtor, bem como, o seu impacto perante consumidores anteriores (Martini, Massa & Testa, 2014).

Estes níveis de participação através da facilidade em publicar conteúdos instantaneamente *online*, contribuem para beneficiar outros consumidores, pela informação de outros indivíduos sobre produtos ou serviços. No entanto, pode funcionar

a lógica inversa para as marcas, as quais tendem a observar apenas o que é dito nas redes pelos consumidores (Bruns, 2015).

Se estivemos perante um indivíduo *prosumer* - um consumidor que participa no processo de desenvolvimento e produção de conteúdos, evidenciando características de um ser ativo, criativo e participativo (Kotler, 2010) alguns autores referem que estamos atualmente perante um consumidor “*prod-user*”. Este passa a ser capaz de produzir conteúdos originais, mas também de os distribuir e partilhar (Bruns, 2015).

No entanto, mais recentemente conceptualizou-se um indivíduo *prodesigner* indivíduo atual que enfatiza as características de *prosumer* e *prod-user* caracterizado pela sua capacidade de acesso, seleção, produção e partilha, ao mesmo tempo capaz de criar ou modificar conteúdos pré-concebidos por outras fontes (Hernández-Serrano *et al.*, 2017).

Atualmente, com fácil acesso e permanentemente *online*, e conseqüentemente informado o consumidor digital, é muito mais crítico e difícil de persuadir pela comunicação das marcas. Ao mesmo tempo considera o seu tempo e atenção um bem escasso, tornando-se igualmente mais seletivo e exigente preferindo experiências e um *storytelling* autêntico (Pine, 2012).

Deste modo, podemos considerar o consumidor atual como um ser autêntico, e que as suas escolhas são marcadas cada vez mais por esse critério. Características como a sinceridade e autenticidade, são dois conceitos emergentes na definição de um novo ser consumidor (Adolpho, 2012).

Segundo Pine (2012), existem duas dimensões para caracterizar um consumidor autêntico. A primeira passa por ser sincero com ele mesmo, a segunda passa por partilhar essa sinceridade e informação com os restantes consumidores (Adolpho, 2012; Marques, 2014).

Contar histórias torna-se a forma mais eficaz de envolver os consumidores com uma marca. Através da narração o consumidor tende a identificar-se com as experiências associadas, e conseqüentemente com a marca. No entanto, torna-se essencial adaptá-las ao meio onde se encontra o consumidor. Assim, a personalização passa a ser um elemento importante para atrair o consumidor no meio digital, pois o indivíduo atual assume-se como ser autêntico (Marques, 2014; Pine, 2012).

Em suma, a vivência na sociedade contemporânea digital tem vindo a redefinir um consumidor digital. Com base na informação e disponibilidade de canais, o seu poder aumenta, mas as suas vulnerabilidades exacerbam-se igualmente.

Através da evolução deste consumidor, torna-se fulcral que todas as empresas estejam centradas nestas características do consumidor atual, apresentando produtos e serviços que correspondam às suas exigências. Mais do que produtos e serviços, entendam-se experiências inovadoras, autênticas e memoráveis para um consumidor mais maduro, com foco em múltiplas funcionalidades e tecnologia avançada, de forma a tornarem-se relevantes das suas concorrentes.

Capítulo 2. Tendências do Marketing

Neste capítulo pretende-se enquadrar algumas tendências de marketing através da revisão de literatura. Tal como anteriormente caracterizado, a constante proliferação de informação apoiada pelos múltiplos ecrãs disponíveis, e novos modelos de comunicação têm tido impacto significativo no quotidiano, e conseqüentemente para as organizações.

Atualmente, torna-se complicado para qualquer marca ou organização controlar toda a comunicação sobre si mesma. Na era de um consumidor participativo, poderoso e com controlo sobre as mais diversas fontes de informação, a comunicação deixou de ser unilateral (Afonso *et al.*, 2016).

Numa época em que o discurso digital é a realidade sócio-comunicacional é importante entender as ferramentas de comunicação e como estas reformulam a forma como o recetor se relaciona com as marcas e outros consumidores. O *ciberespaço*, ao constituir-se como um novo espaço de sociabilidade, gera novos modos, práticas e relações sociais. Veremos, que a noção de comunicação no contexto digital tem vindo a ser apoiada por redes de conteúdo nos media sociais, que se assumem como fortes canais de comunicação.

Neste ambiente, importa criar uma relação de transparência e garantir a promessa da marca de forma consistente e genuína, através de histórias verdadeiras e relevantes. As atuais tendências aprofundam o foco consumidor, nas pessoas, no espírito humano, e o modo como as marcas podem criar conversas com o indivíduo, no ambiente digital. Como tal, há características específicas da comunicação digital que devem ser tidas em conta e que serão analisadas ao longo deste capítulo.

Desta forma, as marcas devem corresponder as suas estratégias de comunicação e marketing às tendências digitais de modo a atingirem uma relação com o consumidor.

2.1. Evolução das Tendências

Há muito que as marcas deixaram de seguir uma tendência estilo *Henry Ford* ao disponibilizarem apenas um produto para todos os consumidores. Esta que era apelidada uma época 1.0 por *Philip Kotler*, o foco estava no produto e na sua produção eficiente. Com aparecimento e crescimento de outras marcas concorrentes o consumidor passou a ter mais opções tornando-se capaz de escolher e exigir perante diversas marcas (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Neste sentido, as marcas começaram por ter maiores preocupações na procura da satisfação do cliente, procurando mais sobre para quem vendiam os seus produtos passando o consumidor a ser o centro das preocupações, ou invés do produto (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

À medida que se tornou mais exigente, ativo e com maiores possibilidades de escolha provoca alterações no modo como as marcas estavam habituadas a existir e comunicar (Castro, 2007).

Deste modo, o consumidor começa a preocupar-se não com o preço, mas com o mundo onde vive ao consciencializar-se pelos valores, espírito e funções da marca, de modo a colaborar e tornar o mundo um lugar melhor. O consumidor tem vindo a transformar-se, segundo alguns autores, num ser humano completo, com mente, coração, espírito e consciencializando-se de que os recursos do planeta não são infinitos (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2011).

Deste modo, as organizações já começaram a compreender o mundo em que estão inseridas e as suas influências no mesmo, e começaram por abraçar uma criação de produtos, serviços e cultura empresarial que refletisse estes valores humanos. Assim, marcam uma diferenciação e posicionamento específico face às concorrentes através do culminar no coração e espírito do consumidor. No entanto, esta filosofia de valores deve ser transferida igualmente para os colaboradores de cada marca para que o espírito e promessa seja verdadeira (Marketing Future Cast Lab, 2017).

A esta realidade junta-se outras tendências, como a “economia da partilha e do agora”, aliada à co-criação dos consumidores; o marketing de conteúdos e as redes sociais que têm vindo a criar uma autêntica revolução nas estratégias de comunicação e marketing atuais (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Assistimos a uma sinergia entre uma abordagem *online* e *offline* entre marcas e consumidores, uma consequência natural de uma tendência que se adapta à natureza do percurso do consumidor na economia digital definido Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017) como “Marketing 4.0”. De acordo com esta interação de convergência o contacto *offline* pode representar diferenciação, se centralizado nos valores humanos. Veremos que a conectividade tem alterado as tendências atuais pois é responsável pelo modo como os consumidores decidem o antes e a partilha do pós-compra, ou seja, a sua experiência de consumo. Os conteúdos são um meio importante, que funcionam como forma de criar conversas com os consumidores, ao mesmo tempo que potenciam a advocacia da marca

(Afonso *et al.*, 2016; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, Marques, 2016).

Para além dos métodos tradicionais, o digital veio aumentar o leque de possibilidades de promoção e comunicação, através do *e-mail* marketing; redes sociais; *mobile* marketing, as quais serão abordadas de seguida.

2.2. Marketing Digital

Ao assistirmos a uma maior proximidade entre os consumidores e as marcas, torna-se importante entender a maior conectividade e conveniência que o digital veio acrescentar à comunicação.

O termo marketing digital pode ser definido como um conjunto de atividades que uma determinada marca executa *online* com o objetivo de atrair, criar relacionamentos e desenvolver uma identidade de marketing. Uma das vantagens do marketing digital passa pela sua facilidade em medir os resultados e retorno de cada ação através das métricas (Raposo, 2017).

De modo sucinto, pode referir-se ao uso das tecnologias e media digitais, de forma a alcançar os objetivos de marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Neste sentido, através de diferentes formas de presença *online* (redes sociais; *website*; *email* marketing; entre outras) o marketing digital proporciona um alcance global, bem como, elevados níveis de interatividade com o público. Através da sua ascensão, os pontos de contacto com o consumidor têm vindo a alterar-se. O meio digital tende a revelar-se menos dispendioso, mas bastante competitivo face a meios anteriormente mais utilizados: *Paid Media*. Estes, aos quais pertencem a imprensa, anúncios televisivos, rádio, são normalmente controlados no tempo, a sua frequência, o canal, e contratados a empresas ou marcas exteriores (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Atualmente, os esforços são preferencialmente canalizados para os próprios meios da organização: *Owned Media*. Caracterizados pelo *website*; as redes sociais; aplicações; materiais como brochuras entre outros presentes nos pontos de venda, tendem a ser meios interativos com o objetivo de construir um diálogo com o público, particularmente, com os próprios clientes da marca, pois são sobretudo estes que acompanham estes meios. Deste modo, os clientes podem partilhar ou transmitir os conteúdos da marca nos seus próprios meios, ou até criá-los. Estes casos são denominados de “*Earned Media*”, os quais são conquistados e deste modo transmitidos através *word of mouth*; redes sociais dos

utilizadores; fóruns, opiniões, recomendações ou artigos em meios de comunicação. Desta forma, os meios mais tradicionais (pagos) tendem a perder relevância, no entanto ainda com alguma presença, e cedem face aos meios próprios ou conquistados (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Atualmente, nas estratégias de comunicação e marketing a presença de uma marca poderá ser apoiada nos meios “paid” e “owned” tendo como objetivo o crescimento dos meios “earned” (Afonso *et al.*, 2016).

Alguns autores sugerem determinados aspetos a ter em conta quando se avança para uma presença digital, sendo necessária uma linha orientadora de uma campanha integrada com a experiência do consumidor (Afonso *et al.*, 2016).

Um modelo que demonstra as potencialidades de utilizar uma estratégia de comunicação no meio digital é a contribuição de Chaffey and Smith (2012) *in* Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017. Segundo esta contribuição dos autores o digital pode potencializar a entrada de uma marca e o desenvolvimento de determinado produto num mercado, através da possibilidade de vendas *online* para diversos países.

Já Hallingan & Shah (2009) acrescentam que adotar uma estratégia digital potencia a expansão da marca em três níveis: expansão do mercado; aquisição de novos consumidores; e no aprofundamento da relação entre marca e consumidor.

Assim, o marketing digital difere significativamente das técnicas convencionais pois os media digitais permitem novos e diferentes modos de interação e informação com o consumidor. De seguida são apresentados os “5i’s do marketing digital considerados os benefícios práticos do uso de uma estratégia digital:

1. Interatividade, pois o indivíduo pode iniciar contacto facilmente, entrar numa conversa, participar em fóruns, procurar informação sobre a marca. A organização, da mesma forma pode mais facilmente contactar com o consumidor através de diálogos criados no meio *online*, havendo *feedback* no processo de comunicação da marca, e não um monólogo como se assistia antes, através de meios como a publicidade ou televisão, nos quais o consumidor não conseguia responder.
2. Inteligência através desta interatividade que é proporcionada, torna-se relativamente mais simples para as organizações recolher as perceções dos consumidores em relação ao produto ou serviço, e para rever ou efetuar novas pesquisas de mercado. No digital existe uma maior possibilidade e facilidade

de acessar e contar os resultados das suas estratégias e campanhas, através da *web* análise.

3. Individualização, as comunicações efetuadas através dos novos media podem mais facilmente ser individualizadas do que em *mass media*. Esta individualização refere-se à adaptação de cada mensagem para cada tipo de consumidor. Esta informação sobre o tipo de consumidor pode facilmente ser recolhida através de métodos de inteligência *online* para recolher informação sobre o perfil (preferências, área geográfica, idade, sexo, entre outros dados) dos indivíduos quando entram em *websites*, personalizando cada indivíduo. Esta informação retirada *online* torna-se relevante e bastante importante para as marcas, pois deste modo conseguem adequar as suas mensagens ao perfil de cada consumidor, aspeto tido em conta pelo consumidor atual.
4. Integração, pois o digital permite integrar os canais de comunicação *online* e *offline*, entre a organização e o indivíduo, e o indivíduo e a organização, e deste modo integrar-se no processo de compra. Ao estar no meio digital a organização pode ajudar o processo de decisão de compra, ao informar o consumidor, ou esclarecer potenciais dúvidas através da resposta imediata no seu *website* ou rede social.
5. Independência na localização, a adoção de uma estratégia digital permite a possibilidade do alcance da marca, pois com já descrito no capítulo I, o alcance torna-se global e em rede quando estamos *online*. Este aspeto possibilita que as vendas de determinada organização se alarguem pois podem alcançar geografias que antes não conseguiriam alcançar.

No entanto, alguns autores alertam para os contras e desafios de optar por uma estratégia digital. Por exemplo, a personalização que é proporcionada pode tornar-se complexa pois é necessária uma adaptação constante e variável às alterações nos perfis dos consumidores da mensagem enviada. Deste modo, o tempo torna-se quase constante quando se tem presença *online*, pelo que torna necessária grande atenção por parte da marca à sua atuação, aos consumidores e ao seu comportamento, bem como, aos concorrentes. Ao estar no meio *online* as organizações podem visualizar-se constantemente. Em alguns negócios, há uma contante adaptação *online* das promoções e estratégias conforme o concorrente se comporta (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Outro dos desafios para suportar uma estratégia *online*, trata-se da necessidade de contratar profissionais de comunicação e marketing específicos e qualificados e não aproveitar membros de diferentes departamentos. A opção por uma estratégia *online* exige um reforço ou começo de uma equipa responsável pelo meio digital. Ao mesmo tempo, as organizações devem conseguir responder às mudanças, por vezes, rápidas da tecnologia e das plataformas *online*. Deste modo, é exigido uma constante atualização das ferramentas, e especialização da equipa, pois é um meio que comparativamente ao tradicional, se torna mais volátil (Marques, 2016).

Novamente, a segurança tem sido uma das preocupações mais desafiantes para alguns profissionais. De acordo com (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017) é necessário ter atenção a alguns aspetos quando se avança para um negócio ou compra *online*, entre eles destacam-se a sensibilidade dos detalhes pessoais como *passwords* ou códigos de acesso bancários, que podem ser acedidos por *hackers* e assim prejudicar os consumidores e a confiança destes nas marcas. Atualmente, com o crescimento e desenvolvimento de uma economia global, algumas incertezas que os consumidores tinham em relação a este processo *online* foram sendo dissipadas. Para tal, contribuíram os avanços legislativos já mencionados no capítulo anterior, bem como, o crescimento dos nativos digitais (e-Marketer, 2013), que emergidos na cultura digital diariamente, partilham esta habilidade com os restantes adultos, modificando os hábitos em relação ao uso do digital.

Tal como todas as estratégias, também o uso de uma estratégia de marketing digital é necessário para a organização das atividades no meio digital, mas também para alcançar os objetivos inicialmente propostos (Marques, 2014).

Esta planificação deve ser estruturada e consistente para direcionar todas as atividades digitais. Um desses exemplos é a proposta “Marketing 360” de Vasco Marques que contempla 18 passos que podem caracterizam um plano de Marketing Digital atual. Segundo o autor, este deve fundir uma análise externa e interna, na qual se devem concluir objetivos; a estratégia; as ferramentas a utilizar e posteriormente uma análise de resultados. Dentro deste planeamento, devem ser consideradas ferramentas como o *website* profissional; ferramentas de medição *online*; *email* marketing; redes sociais; aposta forte nas ferramentas de vídeo; transmissões da marca em direto; otimização dos motores de busca; *mobile* marketing; ferramentas analíticas (Marques, 2016).



Figura 3 – Modelo SOSTAC. Fonte: Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017

Um outro exemplo de um modelo de estratégia de marketing digital, é apelidado de SOSTAC. Através de seis passos é possível planejar uma estratégia digital. Começando com a análise da situação, e perceber “onde é que a organização se encontra agora”, para entender para onde quer caminhar, e desta forma concluir quais são os seus objetivos. Os objetivos, devem caracterizar a resposta ao “onde é que a organização quer estar”, de modo específico e devidamente contabilizado. De seguida, é importante definir a estratégia “como é que se quer lá chegar”, tal como definido por Marques, 2016, na estratégia anteriormente apresentada. A tática indica quais as ferramentas de comunicação a serem usadas. Já as ações, penúltimo ponto refere-se aos planos de gestão e mudança organizacional. Por último, o controlo da informação do consumidor através da análise de dados *online*, que vai contribuir para o ajuste da estratégia (Marques, 2016).

Não existindo uma estratégia certa e outra errada, o importante é que suporte objetivos específicos, como por exemplo “aumentar o número de vendas *online*; ou aumentar o número de visitantes do *website*”. Embora vários autores proponham diferentes planos de estratégias digitais a adotar, Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017 consideram que a organização se deve concentrar em objetivos concretos, ser consistente nos diferentes canais utilizados, acompanhar a *customer journey* e proposta de valor única, diferenciadora para o consumidor (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Segundo Marques (2016) o importante é que os objetivos sejam S.M.A.R.T., ou seja, específicos; mensuráveis; concretizáveis; relevantes; adequáveis ao tempo. Deste

modo, quando as organizações estão na fase de planificação dos objetivos devem ser tidas em conta as seguintes questões que devem ser respondidas para alcançar estes objetivos.

A intenção do que se pretende atingir com determinada estratégia deve estar bem definida, e esta deve ser acessível, e não utópica, pois desta forma poderá desmotivar a equipa que se encontra a trabalhar nesse objetivo. Desta forma, é igualmente importante definir quem se encontra responsável por cumprir determinado objetivo e até quando pode ser atingido (Schiultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1994)

Ao escolher-se usar uma determinada estratégia digital, a marca pode considerar diversos métodos para chegar aos objetivos inicialmente propostos. No entanto, qualquer que seja a estratégia escolhida deve envolver a seleção do(s) grupo(s) de consumidores a atingir (*Targeting*), e a especificação de como se irá entregar valor a esses grupos. Segundo Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017 a correta segmentação, diferenciação, posicionamento são as palavras-chave para uma eficaz estratégia de marketing digital.

Adicionalmente à formulação de estratégias de marketing digital eficazes Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017, propõem seis *KPIs* “*Key Performance Indicators*” focados nas características de acesso ao *website* e da audiência que uma presença online deve ter em atenção. Entre eles, os autores sugerem:

1. Visitantes - ou seja, o número de visitantes individualmente no *website*;
2. Total de sessões ou visitas ao *website*;
3. Visitas repetidas;
4. Duração da visita;
5. Taxa de conversão de visitantes para subscritores, ou clientes;
6. Percentagem de clientes que cancelam a subscrição ou o interesse em seguir determinada página.

Os autores apresentam os níveis de progressão e desenvolvimento de uma estratégia digital. No nível mais inicial (0) estão considerados os negócios que não têm ou ainda não têm presença *online*, como pode ser o caso de alguns negócios antigos ou alguns B2B⁵, mas cada vez são menos os casos que encontramos neste nível. De seguida, no nível 1 encontram-se os negócios que só podem ser encontrados *online* através de outros *websites* que partilha de espaços ou opiniões como é exemplo o *Yelp*⁶. No nível 2

⁵ Por *B2B* entenda-se a definição de *Business-to-Business* de Ferreira, Reis & Serra, 2009: Relações comerciais entre duas empresas, com vista à satisfação das necessidades do cliente.

⁶ www.yelp.com

contemplam-se os negócios que têm um *website* próprio, mas contendo apenas a informação básica, como os contactos e informação sobre o produto. Encontram-se igualmente neste nível os negócios que têm apenas uma página de *facebook*. Já no nível 3 observam-se as empresas com alguma interação embora que ainda simples, como informação disponível sobre a disponibilidade e preço dos produtos, bem como, a introdução de alguns questionários. Num nível 4 encontram-se os *websites* interativos que já suportam interações com os consumidores. Os produtos podem ser vendidos automaticamente via *website* e este contempla conteúdo gerado pelas redes sociais da organização, ou *blog*, e ainda serviço ao consumidor através de *chat* instantâneo. Por último, no estágio mais avançado podemos encontrar os websites com bastante interação e automatização que proporcionam a criação e manutenção de relações com os consumidores (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Já Raposo, 2017 considera que não existe marketing digital, mas sim marketing de influência. O termo Marketing de influência tem vindo a ser utilizado quando se pretende referir à criação de uma rede de influenciadores que permite às marcas comunicar a várias plataformas digitais, *blogs*, perfis e redes sociais criando uma envolvimento com o consumidor, fidelizando-o de forma personalizada. Os influenciadores podem ser definidos como pessoas ativas e reputadas nas redes sociais, que partilham conteúdo relevante para o seu público-alvo e podem vincular desta maneira personalizada mensagens e produtos das marcas (Raposo, 2017).

Deste modo, as marcas conseguem chegar ao “coração” do consumidor aproveitando a empatia que o influenciador tem para promover conteúdo ou produtos da marca. No ambiente digital, o modo referido como eficaz por alguns autores é através da autenticidade e genuinidade. As marcas devem comunicar de forma autêntica e verdadeira, caso contrário a estratégia digital pode falhar. O mundo digital também tem os seus perigos, pois tudo o que se possa partilhar *online* fica registado, sendo muito difícil apagar todo o rasto previamente publicado. E neste caso, tendo em conta o número de utilizadores ativos pode assumir dimensões enormes. Deste modo, as redes sociais são as principais plataformas onde muitos destes casos tendem a acontecer com marcas e até indivíduos comuns, nas quais alguns conteúdos (imagens, frases) podem ser mal interpretadas ou retidas, e rapidamente são amplificadas para outros utilizadores, sendo este um poder atual. Outro dos aspetos a considerar trata-se da questão dos limites de direito da imagem, pois a partir do momento em que é colocada determinada fotografia *online*, qualquer pessoa pode ter acesso à mesma (Raposo, 2017).

Esta mudança, tem sido fortemente influenciada pela *web 2.0*, que tal como já descrito enfatiza a tendência de participação do consumidor que de observador passivo caminha para um elemento essencial na criação de conteúdo assistido por outros consumidores. Desta forma, assistimos igualmente à ascensão dos media sociais, que permitem esta atividade e ascensão do consumidor como produtor, partilha e constituição de comunidades de conteúdo. Estes, podem ser considerados por alguns autores como aplicações que facilitam a interação entre os indivíduos de modo inovador, genuíno e pessoal (Holloman, 2011; Li & Bernoff, 2011).

No entanto, são igualmente considerados os principais meios que permitem a constante partilha de conteúdo (Handley & Champan, 2012).

Uma das principais diferenças que assistimos face aos *mass media* foca-se no modo de produção e distribuição, pois de uma produção efetuada por um profissional passam a ser elaborados conteúdos pelos próprios utilizadores que por sua vez partilham perante outros utilizadores na sua comunidade (Adolpho, 2012).

2.2.1. Marketing-mix na Era Digital

A ferramenta de Marketing-*mix* é tradicionalmente utilizada para desenvolver o plano de qualquer marca, embora tenha sofrido algumas modificações e acréscimos por alguns autores (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).



Figura 4 – Modelo Tradicional Marketing mix

Define-se, de modo geral, pelas suas características assentes no Produto - desenvolvido com base nas necessidades e desejos dos consumidores; Preço - determina

o preço com base no custo, concorrência, valor do consumidor; *Place* traduzido para português como local ou lugar - comunica informação ao público-alvo através dos meios tradicionais como a publicidade, relações públicas e promoções; e, por último, Promoção – refere-se ao modo como a comunicação é feita (Culliton, 1986).

Porém, o conceito foi desde cedo criticado ou reformulado por diversos autores. Lauterborn em 1990 propõe uma alteração dos *4P's* para os *4C's* que pretendem valorizar a perspectiva do consumidor.

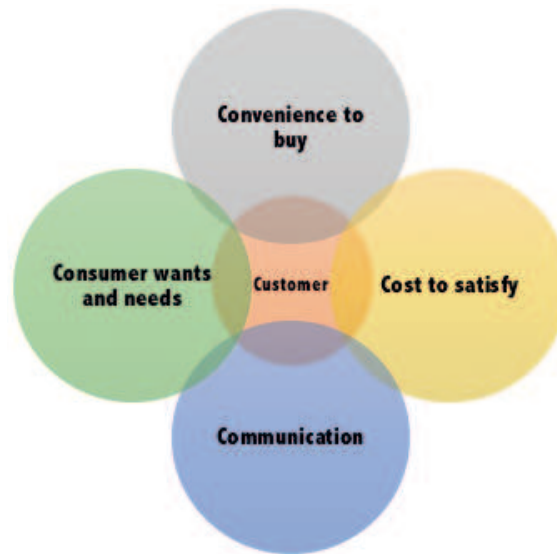


Figura 5 – Modelo dos 4c's de Lauterborn, 1990

Desta forma, o produto é alterado para o “C” de consumidor, realçando as suas necessidades e desejos. O Preço deixa de ser baseado no custo de produção do produto, e passa a contemplar o custo para o cliente. O “*Place*” redefine-se em conveniência e acesso de compra para o consumidor. Por último, a Promoção passa à comunicação que é efetuada ao consumidor (Hanlon, 2015).

Contudo Jobber e Fahy (2009) concordam que esta ferramenta deve ser definida com base em 4C's mas não os de Lauterborn (1990), propondo quatro conceitos para construir uma proposta de valor *online* e digital. Deste modo, propõe como 4 elementos para caracterizar esta ferramenta a Clareza da mensagem a transmitir; a Consistência da mensagem em todas as plataformas de disseminação; a Credibilidade da ideia/ da proposta de valor transmitida e como último C a Competitividade, que segundo os autores, toda a mensagem deve conter um ponto competitivo.

De modo a acompanhar o aumento de atividade do consumidor, é formulado um processo de Marketing *Mix* assente no Marketing Digital.



Figura 6 – os 8 P's do Marketing Digital Conrado Adolpho, 2012

Através da utilização circular de um número oito, o autor contribui com a estratégia que assenta na medição do comportamento do consumidor e na permanente gestão da mudança através de: Pesquisa, Planejamento, Propagação, Promoção, Publicação, Produção, Personalização, Precisão (Adolpho, C., 2012).

Através da pesquisa a marca deve recolher o máximo de informação possível sobre o consumidor através do seu comportamento *online*. Nesta etapa a organização procura compreender as causas dos comportamentos dos consumidores e o que estes dizem sobre a marca / produto ou organização. O Planejamento, segundo P, cria o fio condutor da ação de marketing que vai coordenar e multidisciplinar os seguintes P's. De seguida, a organização produz os conteúdos definidos para determinada campanha ou diversas aplicações, seguindo-se da sua publicação de conteúdos que pretendem gerar fidelização e envolver o público. Para tal, espera-se que esses gerem recomendação e “buzz” surgindo o quarto P, a promoção. Esta vai direcionar para a propagação que visa interagir e envolver o público de modo a atingir a reputação positiva. Já em 2012, Conrado Adolpho apresentou a importância da personalização, apresentando-a como o sétimo P. Desta forma, a organização deve tentar trabalhar nas possibilidades de personalização dos conteúdos e das comunicações ou sugestões. Por último, de modo a conseguir atingir o ciclo deve medir os resultados, conhecê-los e ajustar para alcançar a precisão (Adolpho, 2012).

No entanto, devido à elevada conectividade do mundo atual, constante evolução e formulação de informação, este conceito tende a evoluir e alterar-se de forma a integrar

o nível de maior participação do consumidor atual. Integrando-se no conceito 4.0 (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017) propõe um novo conceito de Marketing *Mix* apoiado em 4c's, ao invés dos 4P's já anteriormente descritos. Do produto para a co criação, através do envolvimento e criação dos consumidores na fase inicial da conceção (através da pesquisa de mercado) as organizações passam a ter em conta estes depoimentos no momento de desenvolvimento do novo produto, e quando tido em conta, aumenta a taxa de sucesso do mesmo. Este processo, permite que os consumidores personalizem os produtos e serviços, criando as suas propostas de valor únicas. Deste modo, o produto passa a ser concebido pela co-criação entre empresa e consumidores. Estes atualmente, passam a ser fundamentais no processo de construção dos novos produtos ou serviços e até na melhoria dos já existentes. A grande alteração no P correspondente ao preço é que os avanços tecnológicos e o maior conhecimento do consumidor proporcionaram uma dinâmica flexível e constante do preço. Desta forma, ao recolher informação sobre o consumidor o mercado propõe preços flexíveis e dinâmicos, com base na procura. Exemplos desta realidade é o mercado do turismo, ou a plataforma *Uber*, que consoante maior procura coloca uma “tarifa dinâmica”. De “*place*”, ou seja, local de distribuição para Comunidade. Através do uso generalizado das plataformas sociais, o lugar passa a ser aquelas que são as comunidades formadas pelos consumidores. Ao vivenciar uma economia da partilha, seja de conteúdo, seja de produtos ou serviços, o consumidor passa a ter um acesso “digital” fácil ao local de compra, o qual é fornecido por outros consumidores, vejamos o exemplo da plataforma *Airbnb*, a qual fornece um serviço aos consumidores que são os consumidores a deter, funcionando como local de partilha. Atualmente, a promoção de determinado produto alterou-se bastante, pelo que (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017) apresenta como quarto e último C a Conversa. Já não falamos em discursos unilaterais das marcas para audiências, mas sim, a uma conversa entre as marcas e os consumidores. No entanto, o autor afirma que é necessário que esta conversa seja tida de modo transparente e sincero (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

2.2.2. Email Marketing

Tendo em conta o contexto que envolve as *startups*, nomeadamente a incerteza constante, o risco a que estão submetidas, alguma escassez de financiamento, bem como, a necessidade de alcançar resultados positivos a comunicação *online* surge como uma ferramenta comunicacional de destaque. A estes fatores, alia-se o facto de ser no meio

online, onde encontramos o consumidor atual, com todas as características já anteriormente apresentadas (Marketing Profs., 2012).

Comunicar corretamente, através da escolha acertada dos meios, e de uma mensagem estratégica focada num objetivo surgem como princípios para alcançar os benefícios que o meio pode oferecer. O meio *online* disponibiliza diversos instrumentos como por exemplo: o *website*, *email* marketing, *mobile* marketing, redes sociais entre outros que devem ser escolhidos, conforme o objetivo da organização e público-alvo (Newtek-The Small Business, 2014).

O *email* marketing, tem vindo a merecer maior importância por parte deste tipo de organizações, devido ao número de utilizadores com conta de *email* 3 vezes superior aos utilizadores com uma conta de *Facebook*. Definido por alguns como ferramenta comunicacional de promoção de produtos ou serviços através do *email*, assume um lado “one-to-one” que poucas plataformas conseguem oferecer devido ao seu carácter pessoal. Posicionou-se como uma forma de comunicação direta com o consumidor, através da sua rapidez, pouco custo associado, nível de interação e receção (Scott, 2015).

No entanto, um conjunto de autores alerta para o cuidado na definição correta dos conteúdos que vigoram no *email* enviado aos seus clientes. Critérios como a frequência de envio, a escolha dos conteúdos e a segmentação de acordo com a temática abordada são fatores significativos para a continuação e manutenção de uma relação neste meio com o cliente. Este meio deve apresentar novidades e informação relevante para o cliente, de modo a manter uma interação com valor, no entanto, não demasiado constante, pois neste caso, pode resultar no objetivo contrário, que é o corte de relação com a marca por parte do consumidor (Ferreira, Reis & Serra, 2009).

Atualmente, podemos encontrar diversos tipos de *email* marketing, bem como de plataformas promotoras dos mesmos. Segundo a consultora *Nielsen*⁷, os tipos mais utilizados são: *newsletters* e *email* de contacto ou *follow up*.

As *newsletters* são *emails* periódicos enviados a uma lista específica de clientes que subscreveram ou aceitaram e, deste modo, estão predispostos a receber informações de determinada marca/empresa. Estas informações podem passar pela apresentação de novidades, novos produtos ou serviços, descontos ou campanhas, envio de convites ou ofertas especiais, entre outras possibilidades, consoante o tipo de atuação da organização (Marketing Schools, 2012).

⁷ <https://www.nngroup.com/articles/e-mail-newsletters-usability/>

Já o *email* de contacto ou *follow up* são enviados após algum contacto com o cliente. Tomemos como exemplo, o pedido de orçamento a determinada empresa, ou a visita a algum espaço da mesma. De seguida, é enviado um *email* para comprovar a taxa de satisfação do cliente com o serviço prestado, com a informação enviada, ou como confirmação de determinada transação (Chittenden & Rettie, 2003).

Estas ações podem ser efetuadas de modo automático e personalizado, através de diversas opções no mercado, basta a organização escolher qual a melhor plataforma para o seu tipo de atuação. Alguns desses exemplos são: *MailsChimp*, *SendPulse*, *ActiveCampaign*, *GetResponse*, *HubSpot* entre outros⁸. Gradualmente, verifica-se uma crescente utilização do uso do telemóvel, pelo que aumenta igualmente uma maior taxa de abertura dos *emails* neste tipo de dispositivo, pelo que se torna importante garantir por parte das organizações uma correta formatação destes conteúdos para os dispositivos móveis (Newtek-The Small Business, 2014).

Nos dias de hoje são menos os *emails* que chegam efetivamente à caixa de entrada dos clientes. Deste modo, são cada vez mais os clientes que cortam relações neste meio com as marcas, devido ao excesso de correio eletrónico enviado, desinteresse, falta de tempo, entre outros motivos⁹. Estes dados permitem às organizações monitorizar com detalhe a *performance* que as suas campanhas estão a ter. Estas, podem ser avaliadas de acordo com diversos indicadores como: a taxa de entrega¹⁰, abertura¹¹, de cliques¹² entre outros indicadores. Estes valores podem demonstrar se será necessário fazer algum ajuste na estratégia de *email* marketing da organização, ou se está a resultar corretamente. Atualmente, a tendência na diminuição das taxas anteriormente descritas tende a ser cada vez mais comum, o que pode representar uma necessidade de alteração no modo de uso desta ferramenta, ou até mesmo condicionar o seu futuro. No entanto, dependendo da área de atuação da *startup* a taxa de sucesso nos indicadores anteriormente apresentados podem alterar-se devido às especificidades de cada mercado (Scoot, 2015).

Contudo, urge refletir para a necessidade de uma possível estratégia de *email* marketing estar devidamente harmonizada com toda a restante estratégia de comunicação

⁸ <https://investidor.pt/programas-e-plataformas-de-email-marketing/>

⁹ Informação consultada em: <https://returnpath.com/pt-br/downloads/2017-deliverability-benchmark-report/>

¹⁰ Percentagem indicadora do número de subscritores que efetivamente receberam na sua caixa de entrada o e-mail, não tendo este sido arquivado no *spam*.

¹¹ Percentagem que indica quantas campanhas enviadas foram abertas pelos subscritores.

¹² Percentagem de quantas das campanhas enviadas registaram, pelo menos, um clique.

da *startup*. Esta, deve respeitar a identidade, e inclusive, ter uma planificação específica, como deve ser efetuada para qualquer canal de comunicação de uma *startup*, sem exceção (Badoc, 2001).

2.2.3. Mobile Marketing

Outra das tendências que tem crescido, devido à sua taxa de eficiência face a outros meios é o *mobile marketing*. Devido ao crescimento da utilização de *smartphones* em Portugal como já abordado anteriormente, esta técnica pode ser definida como o envio de mensagens promocionais aos clientes através de *smartphones* (Scott, 2015).

Embora a taxa de atividade no *email marketing* tenda a aumentar devido à maior aceitação de um indivíduo em receber *emails* por parte de determinada marca, do que, mensagens, quando usado tem taxas de eficácia mais altas que o *email*. No entanto, consoante o mercado cultural onde a organização atua, alguns autores chamam a atenção pela diferença na aceitação de mensagens por parte das marcas através do telemóvel (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

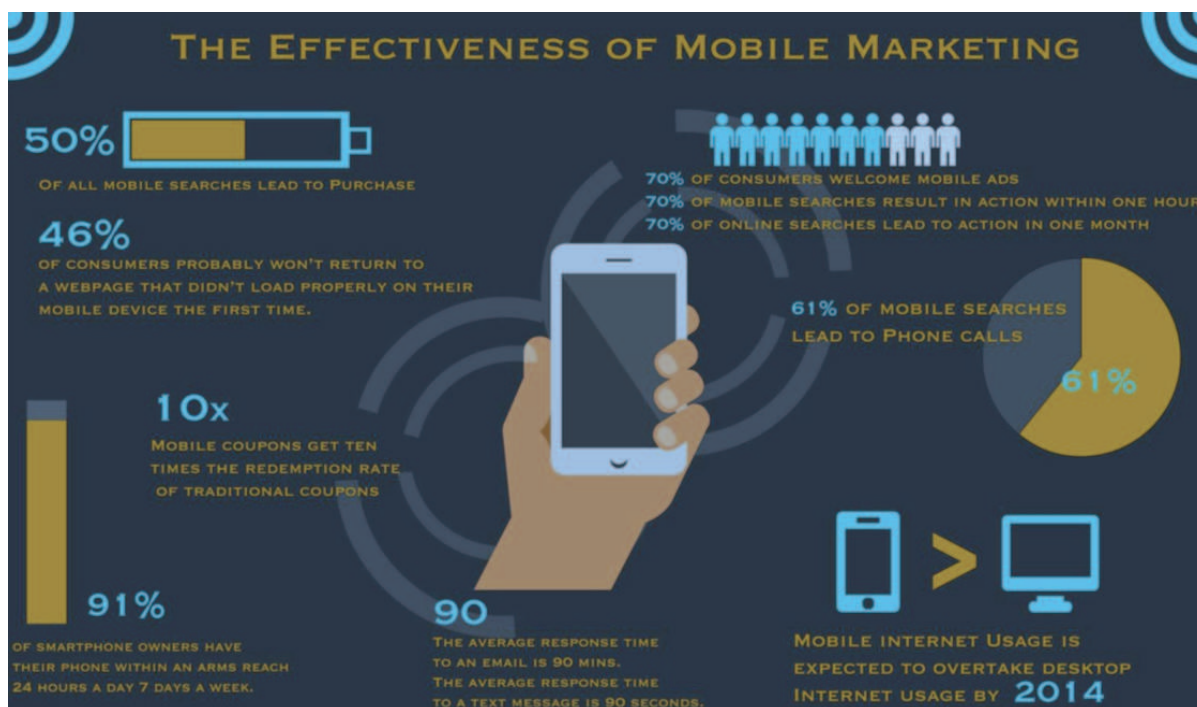


Figura 7 – A eficácia do Mobile Marketing. Fonte: Nielsen, 2014.

Esta eficácia pode ser justificada pela cultura participativa e características próprias que o *smartphone* apresenta face a outros meios (Jenkins, 2009)¹³.

Este dispositivo proporciona ao indivíduo aceder à informação de modo portátil e pessoal, de acordo com a relevância que apresenta. Podendo até ser considerado uma extensão do espaço pessoal por alguns autores, devido ao seu ADN multidimensional capaz de eliminar barreiras entre a esfera privada e profissional, e multifuncional surgindo como ferramenta de produção de conteúdos, criativa e geradora (Schiffman & Wisenblit, 2015).

Por outro lado, surge como meio de chegar ao consumidor independentemente do lugar onde este se encontre, exaltando a sua eficácia através da poupança de dinheiro e tempo pela certeza de chegar ao consumidor, por se encontrar ligado por ecrãs (Jenkins, 2009).

Adicionalmente, a geolocalização surge como tendência que permite através dos serviços de localização e conseguinte autorização por parte do utilizador, localizar o consumidor e basear as mensagens enviadas por parte da marca de acordo com a sua proximidade (Scott, 2015).

Como exemplos bem-sucedidos desta particularidade surge a *startup* WAZE, esta aplicação, um tipo de GPS que acede facilmente à localização do indivíduo, tendo em conta que para ser utilizada esta ferramenta deve ser consentida. Deste modo, marcas como a *BP*¹⁴, *GALP*¹⁵, *PRIO*¹⁶ entre outras gasoleiras, aproveitam a proximidade a que o indivíduo se encontra para sugerir uma das suas superfícies para abastecer. Esta encontra-se diretamente relacionada com a relevância e importância do contexto a contactar o consumidor, podendo ser desativada a qualquer momento pelo mesmo.

No entanto, existem alguns procedimentos a ter em conta quando se realizam campanhas neste canal. Estas devem assegurar a sua credibilidade, serem concisas e ser alvo de informação útil para o consumidor, de modo a não se tornarem mais uma das centenas de mensagens ignoradas diariamente pelo indivíduo atual. Para tal, devem diferenciar-se através, por exemplo, do entretenimento, ou por um cariz emocional. Todavia, devem ser asseguradas algumas regras ao seguir com a implementação de uma campanha neste meio, as quais apresentamos de seguida. Tendo em conta a dimensão

¹³ http://henryjenkins.org/blog/2007/03/from_participatory_culture_t_1.html

¹⁴ www.bp.com/

¹⁵ www.galpenenergia.com/

¹⁶ <https://www.prioenergy.com/>

destes aparelhos, normalmente mais pequenos que os *tablets* ou computadores, a mensagem deve ser adequada a essas dimensões. Ao invés de se apresentarem grandes textos, pode optar-se por poucas palavras e/ou substituindo-as por infográficos, ou gráficos que permitam ao indivíduo receber a mensagem de modo mais rápido sem esforço de grande leitura. Adicionalmente, deve ser garantida a otimização das páginas para o tipo de dispositivo que é o telemóvel. O *website*, ou outro canal, deve ser *mobile friendly*, ou seja, apto para ser aberto e facilmente entendido em *androids*, *iphones* ou outro dispositivo (Schultz & Lauterborn, 1994).

2.3 A voz do consumidor no panorama digital

Num mundo cada vez mais digital é necessário colocar centralidade no humano ao assistirmos a um papel central do consumidor, nunca antes visto. Para os consumidores atuais, o momento depois da compra é um passo de igual importância aos anteriores, ao contrário do que se poderia assistir anteriormente (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Através dos elevados níveis de conectividade que presenciamos, os consumidores podem expressar a sua experiência positiva ou negativa, influenciando socialmente os outros consumidores, chegando quase a exercer “advocacia”. O facto de existirem “advogados das marcas” passa a significar que existem consumidores leais a uma marca dispostos a aprovar e recomendar a marca a amigos, familiares e desconhecidos, tornando-se este o principal fator de influência para consumidores atualmente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017)

Se por um lado este “poder” do consumidor pode ser considerado benéfico, paradoxalmente, a advocacia pode também ser negativa e amplificada. As histórias passaram a expressar-se e ficar nas redes sociais, blogues e fóruns que descentralizam o controlo da informação do lado das marcas, o que pode causar danos significativos para uma organização (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Deste modo, a marca pode concentrar-se em melhorar os pontos de contacto envolvendo o consumidor, trabalhando para a sua humanização, e cumprir a promessa para garantir a confiança dos consumidores.

2.4. O Rei conteúdo e o Reinado dos Media Sociais

2.4.1. A importância do Conteúdo

Atualmente, assiste-se a um aumento do uso de estratégias de marketing de conteúdos por parte das marcas. De acordo com último estudo *Content Marketing Institute* e a *Marketing Profs* (2017)¹⁷ é revelado que 76% das empresas (B2B) colocam como prioridade uma estratégia de marketing de conteúdos nas suas estratégias de Marketing e Comunicação.

O termo Marketing de Conteúdos é definido por alguns autores como uma abordagem de marketing atual, que consiste na organização, criação e ampliação de conteúdos relacionados e relevantes para o público-alvo, com o intuito de criar ligação e envolvimento desta audiência com determinada marca, num ambiente digital (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

O conteúdo é aquilo que alimenta as redes sociais, e podem ser constituídos por diversos formatos (texto, fotografias, vídeos, animações, *podcasts*). Deste modo, são um dos fatores, que influenciam se um utilizador se prenda a determinada página (Qualman, 2013).

Perante um consumidor que deixa de ser limitado e passa a ter liberdade para criar, sugerir, publicar, partilhar, o usuário passa a facilitar a interação com o conteúdo (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Ao invés da interrupção, o conteúdo chega ao consumidor como algo útil para o mesmo, pois os consumidores atualmente procuram conteúdo útil e autêntico e não mensagens de marcas fabricadas (Scott, 2015).

Deste modo, existem diversos tipos de conteúdo que podem ser produzidos para divulgação *online* considerados dinâmicos e adequados para o ambiente digital, como os artigos, estudos de caso, vídeos, *podcasts*, que permitem aumentar o tráfego das plataformas digitais (Low, 2016).

No entanto, o contexto do conteúdo é igualmente importante, no que diz respeito à plataforma, público-alvo e mensagem a transmitir (Marques, 2016).

Alguns autores consideram que o conteúdo notável tende cada vez mais a começar nos *blogs* como plataformas em que a inserção e criação do conteúdo é dinâmica e regular, e nas quais os consumidores escolhem aceder, mostrando interesse por determinado estilo de conteúdo do *blog*. Ao assistirmos a um consumidor cada vez mais exigente, torna-se

¹⁷ Dados retirados de http://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2016/09/2017_B2B_Research_FINAL.pdf

importante a correta segmentação dos públicos-alvo. Desta forma, o conteúdo tende a ser divulgado numa comunidade específica, pelo que a sua produção deve igualmente ser tida em atenção para determinado grupo de segmento de consumidores (Lopes, 2016).

Raposo, 2017 considera que existem três regras às quais os conteúdos devem corresponder, são elas a visibilidades, o acesso e a possibilidade de serem partilháveis. Aos serem visíveis, devem estar acessíveis à audiência que se pretende alcançar, marcando presença nas plataformas que esta utiliza. Desta forma, ao acederem e considerarem o conteúdo interessante é habitual a partilha do mesmo, pelo que deve ser fácil a sua partilha.

Já Nogueira (2017) acrescenta que o marketing de conteúdos pode ser considerado uma ampliação do jornalismo atual, sendo que é oferecido aos consumidores acesso a conteúdos originais, os quais contam histórias sobre a marca. Esta estratégia de marketing de conteúdos, aprofunda a ideia de Seth Godin sobre o papel do marketing nas marcas, o qual se deve focar em contar histórias relevantes e únicas e deste modo, envolver os consumidores (Marques, 2016).

No entanto, a história pode começar até a ser contada pelos consumidores de determinada marca, e que esta deve continuar a conversação. Convidar a partilha de histórias nas redes sociais por parte dos consumidores com o produto da marca, é um exemplo de cultivar *engagement* entre a marca e os consumidores, através das redes sociais que defende (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2011).

Estas histórias tendem a captar a atenção dos indivíduos, e quando são contadas de formas algo diferente tornam-se memoráveis, e capazes de ser recontadas a outras pessoas. Não esquecendo que a memória humana regista de modo mais permanente uma história quando à mesma existe uma emoção forte associada, guardando mais pormenores sobre essa situação (Marques, 2016).

Assim, a capacidade de contar histórias relevantes ao público deve ser transportada para o meio digital, devidamente adequada ao canal a utilizar.

O tipo de comunicação utilizada nos conteúdos criados e partilhados é considerada mais interativa, pois é mais “curta”, dinâmica e permite conversas entre a marca e o consumidor, tornando-a, de acordo com alguns autores, mais eficiente e eficaz (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Já Raposo, acrescenta que o conteúdo deve ser altamente relevante para o público em questão e original. O conteúdo deve focar-se na mensagem que quer transmitir, podendo colocar opções para outras fontes de informação, sendo que o texto deve ser

conciso. Ao estarem repletas de informação, é necessário marcar alguma diferença para ser mais rapidamente reconhecido (Raposo, 2017).

No momento da produção de conteúdo, a escrita digital deve ser consciente de todos estes pormenores já referidos, contando uma história às pessoas certas, com as palavras corretas. Há alguns fatores a ter em consideração na escrita de conteúdo digitais como começar pelo mais importante, estilo pirâmide invertida, utilizando as respostas às perguntas jornalistas habituais (quem; o quê; quando; e porquê). Neste sentido as frases devem ser curtas e contar histórias úteis; únicas; específicas e atuais, mas que não acabem, e comecem continuem sempre no dia seguinte (Ryan & Jones, 2012).

Estas frases tendem a ser elaboradas de forma direta, clara e alguns casos dependendo da marca, informal. Outra característica de texto *online*, é o uso de títulos que, no entanto, não devem desrespeitar um máximo de quatro a seis palavras. Adicionalmente, a utilização de elementos multimédia e *links* que reforcem o texto tende a ser um fator que valoriza a sua leitura (Marques, 2016).

TEXTO OFFLINE VS ONLINE	
OFFLINE	ONLINE
Menos espaço	Espaço infinito
Textos podem ser mais longos	Textos mais curtos
Leitura linear	Leitura não linear
Contextualização no texto	Contextualização por links
Estrutura piramidal	Estrutura linear
Mais manuais de estilo	Poucos manuais de estilo
Uma vez publicado, sem correções	Possibilidade de corrigir erros
Não há tolerância para o erro	Leitura cansa + 25% do que no papel
Estilo mais impessoal	Estilo mais personalizado
Primeira pessoa pouco utilizada	Utilização mais frequente da primeira pessoa

Figura 8 – Comparação entre Escrita Digital e Escrita Tradicional. Fonte: Marques, 2016: 62.

A escrita dos conteúdos digitais, seja visionada nos mais diversos ecrãs não tem as mesmas regras que a “escrita *offline*”. Assim sendo, o pouco texto deve ser acompanhado de imagem, vídeo, infografia, som, algum tipo de *design* ou elemento multimédia, para captar o elemento escasso no século XXI, que é a atenção do indivíduo comum. O conteúdo, de acordo com a rede a que se refere, deve fazer parte de um planeamento (Coutinho, 2014).

Este plano de conteúdos ou publicações tende a segmentar o conteúdo, o dia e horário de publicação, intercalando diverso tipo de conteúdo. De acordo com um estudo realizado pelo *Facebook* entre Dezembro de 2013 e Janeiro de 2014¹⁸, o horário entre as 19h e as 22h é o que apresenta maior número de utilizadores *online* em Portugal, nesta rede social em específico. No entanto, um conjunto de autores considera que este poderá não ser o horário chave para fazer a partilha de conteúdos, e que o horário chave varia entre o tipo de público-alvo, a estação do ano (Coutinho, 2014; Marques, 2016).

É este horário chave que pode ser analisado através das estatísticas de todo o conteúdo e *performance* da página, que cada rede social providencia na sua secção “*analytics*”.

Neste sentido, mais do que comunicar a marca ou determinado produto, os conteúdos contêm informação relevante e valiosa para o indivíduo, capaz de este utilizar diariamente aumentando ao mesmo tempo a interação deste com determinada marca. Os conteúdos considerados eficazes são escritos por outras pessoas que conhecem ou pertencem ao universo do qual escrevem, de modo a transmitirem as preocupações e ansiedades com as quais os consumidores se identificam, pensam e procuram ouvir (Scott, 2015; Hallingan & Shah, 2009).

Deste modo, cria-se uma relação *online*, nas quais as marcas entendem os consumidores e começam a criar uma estratégia de conteúdos eficaz, na qual articulam os seus conteúdos para determinados consumidores que querem atingir, de modo regular e humano (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Segundo alguns autores, é importante existir um consistente planeamento de ações pré-produção e pós-distribuição de conteúdos, que segundo estes pode ser definida em oito etapas. Inicialmente, a marca deve esclarecer de modo claro os objetivos que pretende atingir, podendo ser estes relacionados com as vendas ou com a marca (Marques, 2016).

De seguida, de forma a segmentar o conteúdo a ser produzido, torna-se importante que defina a ou as audiências para quem quer distribuir os conteúdos. Ao conhecer o perfil destes indivíduos é possível criar o conteúdo mais adequado, específico e atraente para o público-alvo definido (Scott, 2008).

Desta forma, as narrativas e temas concebidos devem refletir significado para os consumidores tornando-se essencial durante a sua criação e planeamento. Outro ponto a ter em conta, são os meios de distribuição dos conteúdos utilizados. Como tal, podem ser

¹⁸ <https://www.facebook.com/business/success/categories/reach-frequency>

considerados diversos meios como os meios próprios; pagos ou conquistados. Em relação aos meios próprios, são geralmente meios internos ou canais que a marca possui como eventos; *website*; *blog*; ou redes sociais (Rowles, 2015).

No entanto, quando se torna importante chegar a novas audiências podem ser utilizados meios pagos, como *outdoors*, publicações pagas tanto em papel como *online*. Já os media conquistados, podem ser definidos como exposições conquistadas por determinadas marcas devido à advocacia por parte de determinados consumidores, que espalham a marca ou por exposições por parte dos media. Durante este processo de Marketing de Conteúdos, torna-se importante a amplificação que pode ter o conteúdo. Atualmente, assiste-se ao fenómeno de amplificação de influenciadores, que podem ser caracterizados por figuras respeitadas por um grupo grande de seguidores ou audiência. Estas figuras tendem a criar inicialmente o seu próprio conteúdo, que quando bem aceite e amplificado por determinada comunidade em questão para partilharem produtos dessas mesmas marcas. Desta forma, os produtos chegam à comunidade dos influenciadores, caracterizada como parte do público alvo da marca (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017).

Neste sentido, a necessidade de implementar uma estratégia eficaz de conteúdos consiste em considerar questões chave no momento da produção e partilha dos conteúdos. Por sua vez, conhecer os indivíduos para quem se tenciona comunicar; os canais a utilizar; o motivo pelo qual se comunica; os problemas, ansiedades, preocupações ou desejos que podem ser esclarecidos, e se os conteúdos partilhados ajudarão a que associem a marca ou produto (Scott, 2015).

Após a distribuição, em termos estratégicos, os conteúdos e o seu desempenho *online* tendem a ser medidos, através de métricas. As métricas, medem principalmente, a relação entre a avaliação do alcance dos conteúdos e a atenção despertada (Anexo C). Os conteúdos podem ser avaliados de diversas formas, através do tema do conteúdo, pelo formato ou pelo canal de distribuição. Deste modo, podem ser encontradas quatro tipo de métricas gerais, como as métricas de visibilidade, busca, ação, partilha, sendo que dependendo do canal de distribuição, podem alterar-se (Bettencourt & Celeste, 2015).

Uma das principais vantagens da aplicação de uma estratégia de marketing de conteúdos é a capacidade de análise e identificação do desempenho dos conteúdos, e a sua prática adaptação. De acordo com os resultados obtidos através das medições/avaliação conteúdos podem ser adaptados, tendo em atenção os formatos e os canais de distribuição. Esta é uma das vantagens do marketing de conteúdos, a análise e identificação de modo prático do desempenho (Solis, 2014).

Através da percepção da importância do conteúdo nos diversos *social media* e redes sociais, este deve ser estruturado através de uma coerente estratégia, na qual a maioria dos conteúdos publicados não deve ter um intuito comercial, mas sim interessante para o seu público, o que tende a captar eficazmente a atenção dos seguidores (Marques, 2016).

De acordo com os elevados de conectividade e ligação em rede já abordados permite a distribuição de conteúdos. No entanto, o papel das redes sociais torna-se no panorama atual indispensável para este tipo de abordagem.

2.4.2. Media Sociais

Historicamente, alguns autores caracterizam o início da maturidade das redes sociais há cerca de 10 anos (2007). Lembremos como Barack Obama em 2008 utilizou de modo pioneiro e eficaz, a *Internet* na sua campanha presidencial, nomeadamente redes sociais (*Youtube*, *Twitter*, *Facebook*) como principal instrumento de divulgação eleitoral. Relembremos os seus vídeos na rede *Youtube* em momentos mais privados e com pouca edição para caracterizar o seu lado mais carismático, ou a simples mas rápida amplificação do seu slogan “*Yes, we can*” através do *Facebook*¹⁹. Barack Obama, foi o primeiro político a utilizar de forma estratégica este mundo das redes sociais chegando à vitória, que segundo Qualman, se deve em grande parte a estas ferramentas (Qualman, 2013).

No entanto, foi nos últimos 5 anos que se começaram a multiplicar adquirindo cada vez mais importância e conquista nos utilizadores²⁰ (Raposo, 2017).

Este universo das redes sociais encontra-se em constante evolução, pois regularmente surgem novos *social media* que se adaptam às necessidades do público alvo que pretendem atingir (Marques, 2016).

A emancipação que temos observado das redes sociais, pode ser caracterizada pela sua facilidade de aceder e partilhar informação, mas igualmente pelo seu forte contributo social no que toca à criação de sociedades novas, ligadas em rede onde os indivíduos se juntam com base nos seus interesses, formando uma espécie nova de tribo digital (Coutinho, 2014; Qualman, 2013).

¹⁹ <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/the-full-text-of-barack-obamas-victory-speech-993008.html>

²⁰ Por utilizadores pode entender-se o número de pessoas inscritas na rede social. Já os utilizadores ativos são os utilizadores que acedem à rede social pelo menos uma vez por mês (Coutinho, 2017).

No entanto, torna-se importante proceder à distinção entre *social media* e redes sociais. Os media sociais ou de modo mais comum *social media* em inglês, são plataformas centradas no conteúdo como os *blogs*, *wikis*, fóruns, *social knowledge* como o *Yahoo!*, *streaming*, *social commerce* (Coutinho, 2014; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017)

Uma das definições iniciais surge das visões de Kaplan & Haenlein, (2010) os quais definem que as redes permitem os utilizadores ligarem-se entre si, através da criação de perfis pessoais com acesso e possibilidade a informação diversa.

Já Marques (2016) defende que a crescente importância destas plataformas assenta nas características sociais que disponibiliza, como contacto constante com outros indivíduos. A par deste argumento, apoio ao social a sua facilidade de geolocalização e à facilidade e preferência que o *mobile* tem contribuído (SoLoMo).

Afonso *et al.*, (2016) acrescenta que os *social media* ultrapassam as primeiras ferramentas de autoedição no sentido em que conciliam a individualização e personalização com o coletivo.

Por sua vez, as redes sociais, podem ser consideradas um tipo de *social media*, mas adicionam ao conteúdo as relações sociais (Anexo A). Para uma plataforma ser considerada rede social, deve possibilitar um perfil social e ligação entre indivíduos, com intuito de partilha. As redes sociais são alimentadas através de conteúdos dos próprios utilizadores, dependendo da participação destes para continuarem a funcionar (Coutinho, 2014; Raposo, 2017).

Relembrando, a teoria da sociedade em rede de Castells (Castells *et al.*, 2011) demonstra a lógica de rede, ao demonstrar que os indivíduos se encontram interligados por diversos laços. As redes sociais vêm facilitar a ligação com outros indivíduos com quem partilham interesses, encontrar novas fontes de informação e publicação de conteúdo e opinião. É desta forma que a *Web Social* disponibiliza estas plataformas, que permitem a quem tem acesso às mesmas, a possibilidade de ter “uma voz”. Estas ferramentas maximizam a era social e o crescimento de um consumidor convertido em utilizador “*prosumer*”, alterando os modelos de consumo e participação do cidadão comum (Afonso *et al.*, 2016).

Esta lógica permite definir estas plataformas como *softwares* sociais que potenciam a interação social e que combinam o o poder do capital humano e social com o potencial da comunicação global da *Web Social* (Afonso, 2016).

Na verdade, estes instrumentos têm contribuído para interligar milhões de pessoas, a forma como comunicamos, compartilhamos e colaboramos ao democratizar a informação e o modo como a partilhamos (Coutinho, 2014).

Desta forma, o indivíduo consegue escolher o tipo de conteúdo que quer ver e onde, cultivando igualmente ligações de afetividade com outros. Deste modo, as marcas reconhecem o potencial das redes sociais enquanto ferramentas úteis para a Comunicação e o Marketing, pois a marca pode criar uma ligação com o consumidor (Adolpho, 2012).

Neste sentido surgem como vias de circulação de conteúdo e conversação centradas no indivíduo utilizador, ligadas em rede, que albergam comunidades de conteúdo e colaboração. Deste modo, ocorre a produção de conteúdo, simplificada e massificada sendo a sua distribuição global e frequentemente gratuita (Afonso *et al.*, 2016).

Estas redes vêm desempenhar um papel fundamental na amplificação de conteúdos. É principalmente neste ambiente *online* que os conteúdos são partilhados, e considerados mais atrativos que os media tradicionais, na medida em que podem ser acedidos quando o consumidor deseja e não impostos como acontece na televisão (Kotler, Setiwan, Kartajaya, 2017).

Esta junção de conteúdos deu origem a uma lógica de *crossmedia* de modo não profissional pode possibilitar a criação de comunidades de conteúdo (Jenkins, 2009). Estas ferramentas centram-se na lógica de partilha social, gerando diferentes tipos de sociabilidades face às tradicionais. A interação social aqui determinada é mediada através de funcionalidades e conteúdos ampliados. Veja-se o exemplo dos botões *share*, utilizado para partilhar conteúdo; *tag* utilizado para classificar conteúdo; *like* mostrar que se gosta de um conteúdo, entre outros. Estas práticas remetem para este contexto de ações que apenas têm significado numa realidade digital (Afonso *et al.*, 2016).

Deste modo, os utilizadores encontram-se ligados por laços sociais de redes em larga escala, que transformam a interação social *online*. A experiência do utilizador nestas plataformas implica a reconfiguração de um léxico. Termos como comunicação, produção, distribuição, experiência, relação, interação, conteúdo, espaço e tempo são alguns dos que a interpretação varia consoante o utilizador e a ferramenta (Afonso *et al.*, 2016).

De acordo com esta abordagem os utilizadores desenham a sua própria experiência num contexto de *Web Social*. O utilizador é efetivamente proactivo, recorrendo a estas plataformas que permitem a partilha de conteúdo, a sua difusão em

escala e a associação de utilizadores potenciando a sua fusão com o consumidor (Qualman, 2013).

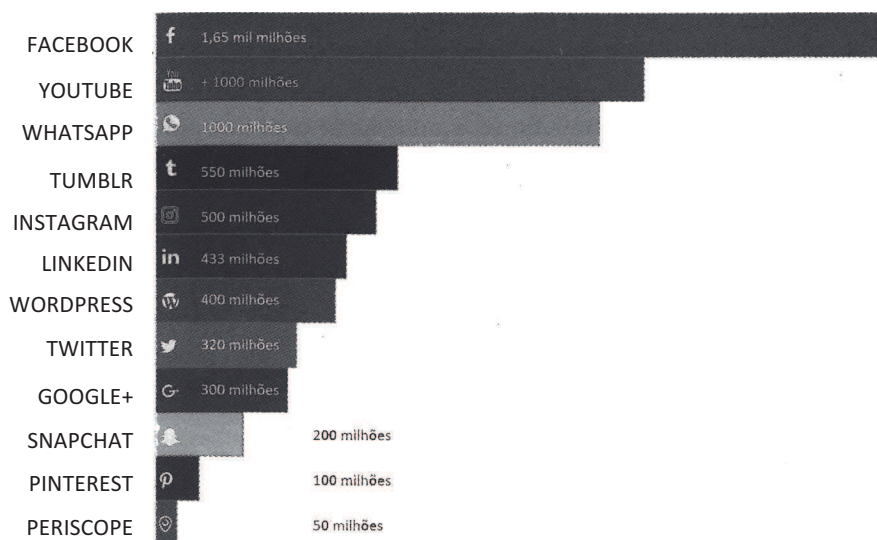


Figura 9- As principais Redes Sociais ordenadas por número de utilizadores únicos mensais.
Fonte: Marques, 2016.

Em termos práticos, o universo digital²¹ é caracterizado por um total de 7524 biliões de pessoas, sendo que 3028 biliões dos quais são utilizadores ativos em determinada rede social. Em relação ao panorama português, a norma sobre o comportamento do consumidor mantém-se, com uma evolução cerscente de utilizadores do universo digital. De acordo com o Estudo “Os Portugueses e As Redes Sociais 2012-2017” por parte da Markestest Consulting, observamos que a tendência de aumento da permanência em redes sociais em Portugal tem vindo a aumentar até ao ano de 2017. Ao mesmo tempo, nota-se um aumento no número de minutos/horas despendidos nestas plataformas diariamente.

²¹ Dados retirados de www.hootsuite.com



Em média, por dia, quanto tempo costuma dedicar aos sites de redes sociais

Percentagens verticais

BASE: Visitam sites de redes sociais pelo menos quase todos os dias

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Até 30 minutos	37,4	34,6	37,4	35,4	30,0	28,3
De 30 min. a 1 hora	28,2	31,0	29,4	31,0	31,4	28,7
De 1 a 2 horas	21,3	22,0	20,7	21,8	23,9	24,3
Mais de 2 horas	13,1	12,4	12,5	11,8	14,6	18,7
Base (000)	489	526	543	588	625	652
Amostra	716	731	735	734	773	770
Média (minutos)	84	86	82	81	91	104
Desvio padrão	109,7	105,1	100,1	92,1	101,9	122,9

Figura 10 – Evolução da utilização da Redes Sociais em Portugal. Fonte: Marktest Consulting, Os Portugueses e as Redes Sociais 2012-2017

De acordo com estas informações do panorama português conseguimos compreender a importância e possível necessidade da presença por parte das marcas nestas plataformas. Estar presente pode significar estar no mesmo universo que os consumidores, e chegar ao seu público alvo, ao mesmo tempo que se pode observar “de perto” os concorrentes (Raposo, 2017).

Dados da OberCom-Observatório da Comunicação em Portugal, mostram os principais motivos para a população estar presente nas redes sociais.

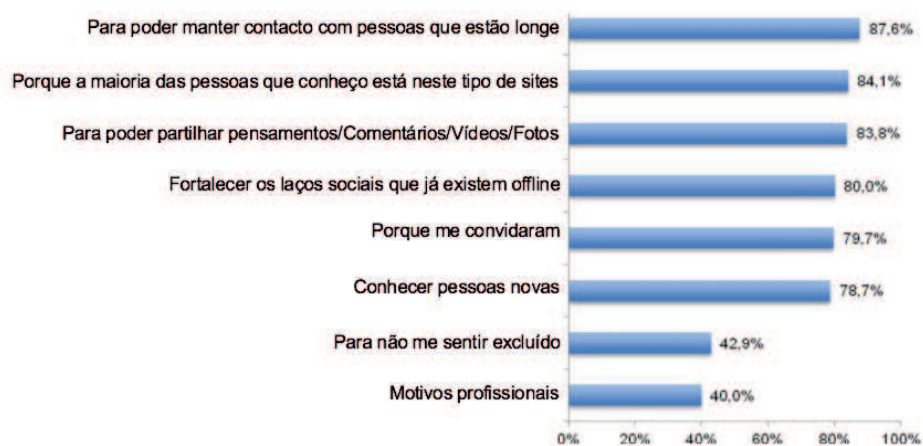


Figura 11 - Motivos para o acesso às redes sociais Fonte: OberCom.

No entanto, a presença nestas plataformas requer uma estratégia consistente. De modo contrário, qualquer marca ou organização poderá ter uma presença errada nestes meios, e essa resultar no objetivo contrário, ou sejam a não existência de interação entre consumidor e marca (Bettencourt & Celeste, 2015).

Podemos encontrar a visão de diferentes executivos ou autores para aquilo que consideram ser os principais elementos de uma estratégia de redes sociais. Comum a grande parte dos autores encontramos a importância de clarificar objetivos, público-alvo e conteúdos (Afonso *et al.*, 2016).

Deste modo, ao delinear a estratégia, o utilizador ou marca deve definir previamente o objetivo, bem como o público-alvo, pelo qual a marca deseja estar presente nestas plataformas, propondo como principais objetivos o aumento da notoriedade, da interação com o público-alvo, do tráfego para o *website*, ou o aumento de vendas (Marques, 2016).

Já em relação ao público-alvo a organização deve definir a quem se destina a mensagem a transmitir e em que meios vai encontrar este público, para concretizar a interação esperada e não comunicar para todos (Raposo, 2017).

Cada plataforma tem diferentes particularidades que devem ser consideradas no momento da execução dos conteúdos, como a correta adequação da mensagem à rede em questão. Inicialmente, as marcas necessitam de escutar o consumidor antes de criar conteúdo (Anexo B).

Assim, o conteúdo partilhado deve ser elaborado manualmente e ajustado às características técnicas de cada rede social, na medida em que o público se altera, bem como, o funcionamento e objetivo de cada rede (Qualman, 2013).

Deste modo, é possível medir o tipo de conteúdos e quais as redes a utiliza para alcançar os objetivos e público-alvo. Para tal, pode ser usual definir métricas para acompanhar os resultados alcançados (Anexo C)

Deste modo, é possível perceber que cada rede social alberga diferentes métricas, o que significa que os resultados a medir e alcançar são igualmente diferentes de rede para rede. O autor propõe uma segmentação específica para a presença nas redes sociais, assente em critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos, estilo de vida, gostos e comportamentos (Marques, 2016).

De acordo com o crescimento da importância destas plataformas, têm surgido novas oportunidades profissionais. Estes profissionais como o *community manager* ou o *social media strategist* são os responsáveis pela gestão destas plataformas. Torna-se importante que tenham conhecimentos de Comunicação ou Marketing, de modo a conseguirem conceder bons conteúdos através de uma escrita cuidada, coerente e empática (Coutinho 2014).

Neste sentido, o percurso do consumidor tem vindo a ser influenciado pelo crescimento do digital. Desde o uso das redes sociais para ouvir recomendações ou críticas dos outros consumidores ao uso do *mobile* e computador para procurar informações sobre produtos vários autores concordam num processo de compra do consumidor apoiado numa experiência multi-canal ou *multi-touch*. Isto significa que no trajeto do consumidor existe uma integração total da experiência do consumidor com a marca (Kotler, Setiwan, Kartajaya, 2017).

Qualquer rede social é um espaço público e um espaço de partilha, pelo que pode ocorrer confronto de opiniões entre utilizadores. A gestão de comentários de página de uma marca é dos aspetos mais críticos e importantes a ter em conta (Raposo, 2017).

Existe igualmente um código de boas maneiras para o mundo digital, geralmente apelidado de *Netiquette*. Embora abranja o mundo digital, tem vindo a concentrar-se no fenómeno das redes sociais concluindo cinco princípios a seguir que cada utilizador deve seguir, nomeadamente no caso de algum confronto de opinião ou reclamação.

A adaptação ao meio é uma das primeiras propostas, tendo em conta que cada rede requer um modo diferenciado de estar e falar. A comunicação *online* tem, as suas regras pelo que deve sempre tentar ser autêntica (Marques, 2016).

O respeito pelo outro utilizador e pelo próprio utilizador é outras das boas práticas propostas, pelo que a partilha de conteúdo é incentivada, mas respeitando as opiniões e comentários dos outros utilizadores (Raposo, 2017).

Tendo em conta o elevado número de utilizadores das redes, muitas empresas recorrem à opção de colocar a sua marca visível, o que significa um esforço financeiro. Normalmente, estes anúncios aparecem no canto esquerdo do ecrã da página, e é previamente segmentado pelo algoritmo de pesquisa, vejamos o Anexo D.

Ainda assim, é igualmente possível proceder à otimização de modo pago do conteúdo. Ao utilizar esta possibilidade, a marca utiliza diversos critérios de segmentação como a localização, idade, género, idioma, estado civil, área de formação, nível académico, cargo / funções, interesses, comportamentos, ligações entre outros critérios disponíveis nesta rede social. Estas opções permitem às marcas chegar ao público-alvo mais eficaz através da segmentação dos interesses e características específicas (Coutinho, 2014).

Há alguns aspetos ou estatísticas que podem ajudar a organização a entender qual é a dinâmica da página, e a medir os seus resultados, entre os quais: número de gostos; Alcance das publicações; Alcance da página; Alcance orgânico (real) ou pago, tanto da página como de cada publicação; Número de interações (gostos, comentários, partilhas e cliques) por dia, semana, mês ou publicação; número de menções da página; quais as publicações com maior interação e alcance; número de cliques; número de impressões; perfil dos seguidores da página; perfil das pessoas alcançadas, entre outras informações (Marques, 2016).

2.4.3. Conectividade

O ritmo rápido e instantâneo torna-se possível devido à conectividade constante na qual nos enquadrámos atualmente, uma era do “*always on*”. Esta pode ser considerada uma característica fulcral para a história do marketing atual, na qual, os consumidores passam a ser o elemento central (Coutinho, 2016).

A conectividade que hoje é possível observar modera a dinâmica do mercado, contribuindo para a colaboração do consumidor com a marca, não podendo estar ou trabalhar sozinha. Esta é igualmente a visão estratégica dos ecrãs, que permitem uma expansão da conectividade um pouco por todo o lado. A essência da tendência atualmente

aproveita a conectividade e inteligência artificial alicerçada à conectividade humana com o intuito de reforçar o envolvimento do consumidor (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Esta tem sido a principal preocupação e motivo de evolução das tendências de comunicação e marketing, a ótica do consumidor.

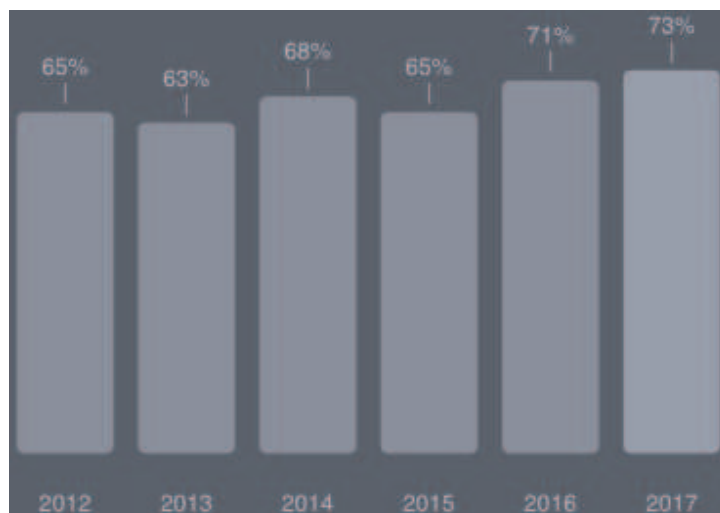


Figura 12 – Evolução do nível de ligação à Internet em Portugal: *Google Consumer Barometer 2017*

Os maiores níveis de conectividade e interatividade que o digital provoca traduz uma maior proximidade entre os indivíduos e as marcas, como veremos em grande parte gerada pelas redes sociais. Adicionalmente, uma maior acessibilidade e conveniência para a comunicação por parte das marcas. (Afonso *et al.*, 2016).

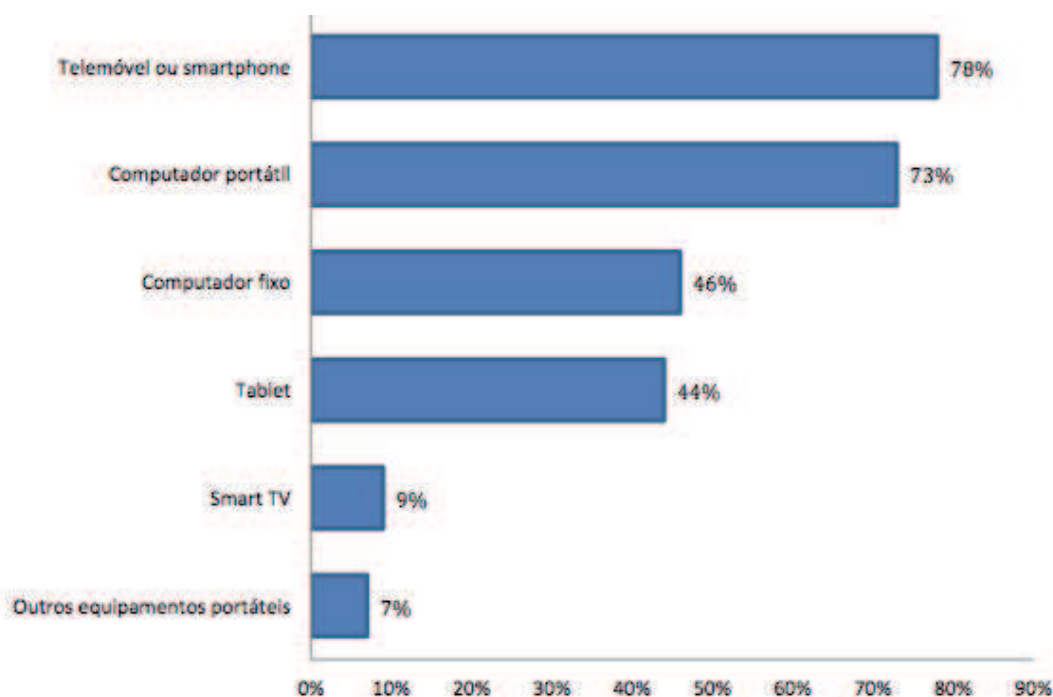


Figura 13 – Tipo de dispositivo conectado à Internet. Fonte: *Google Consumer Barometer 2017*

Dados do *Google Consumer Barometer* para Portugal²² apresentam esta conectividade em percentagem indicando a maior percentagem de dispositivos conectados. À internet pertence aos smartphones, seguindo-se os computadores portáteis.

Neste mundo conectado, assiste-se a uma exigência dos consumidores em aceder de modo instantâneo aos produtos e serviços leva à redução das barreiras e diminui o tempo em vários aspetos. Com a proliferação das redes, a promoção por parte das marcas pode rapidamente ser respondida por parte do consumidor através das redes sociais. Estas têm grande influência nas estratégias de comunicação pois com a maior participação do consumidor através por exemplo das redes, as empresas passam a envolver os consumidores numa comercialização transparente.

Ao assistimos a uma época marcada pelo poder da conexão dos consumidores, a possibilidade de interagir em tempo real e a cultura da participação do ambiente digital proporciona um consumidor permanentemente envolvido com as marcas, através dos diversos dispositivos (Afonso *et al.*, 2016; Cardoso, 2013).

²² <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=PT>

Capítulo 3. *Startup*

3.1. Definição e principais características

Ao começar por definir o conceito *startup*, encontramos na literatura várias definições para o conceito. Segundo o estudo mais recente da *Informa D&B*²³ do ecossistema do empreendedorismo em Portugal (2017), define-se *startup* como uma empresa criada por pessoa coletiva ou singular, com média de um ano de atividade, que vem assumir um papel de relevo no universo empresarial português.

Já a *Building Global Innovators* acrescenta à definição anterior que se deve considerar uma *startup* uma empresa até 5 anos e existência no mercado, com pelo menos um fator de inovação no seu modelo de negócio, face ao já existente, com grande potencial de crescimento, ou seja, um modelo de negócio escalável.

Por sua vez, João Vasconcelos, antigo secretário de estado da indústria *in* (Nogueira, 2017) aproxima-se da última definição, acrescentando ainda que uma *startup* se diferencia dos restantes negócios criados, pela sua forte e rápida capacidade de se desenvolver e crescer em termos globais, atingindo não só o mercado nacional, bem como, o internacional.

Barrehag *et al.*, (2012) introduz uma outra característica para completar a definição de *startup*, apoiada pelos *BA's* e *VC's* conceitos abordados de seguida, como projetos de base tecnológica.

Criador da metodologia *Lean Startup*, uma alternativa ao processo de criação de uma empresa, Eric Ries, uma figura emblemática no campo das *startups* do qual iremos utilizar a sua definição de *startup* para apoiar a presente dissertação, empreendedor proveniente de *Silicon Valley*, considera que na sua essência uma *startup* pode ser definida por “uma instituição humana concebida para criar novos produtos e / ou serviços sob condições de extrema incerteza”, acrescentando a alta probabilidade de falhar na tentativa de recriar outros modelos de negócio bem-sucedidos, os unicórnios (Ries, 2011).

Embora esta ideia de incerteza seja altamente associada à definição de *startup* por diversos autores, nada diz sobre a dimensão da empresa, indústria em que se posiciona ou setor, pois um indivíduo que se envolve na criação de um novo produto ou serviço nestas condições, é um empreendedor (Coleman, 2017).

²³ Estudo “O Empreendedorismo em Portugal (2007/2015) realizado pela Informa D&B (Julho de 2016) Disponível em: http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf

Deste modo, o termo *startup* refere-se a empresas que se encontram numa fase embrionária do seu crescimento, promissora, assente em aspetos inovadores. A sua pequena dimensão, é um dos seus principais denominadores (Almeida e Silva, 2014).

No entanto, Ries entendeu que o fator da incerteza seria a justificação para a falha de muitas *startups*, pela dificuldade que têm, ao contrário de grandes empresas, em definir uma estratégia sólida; um estudo de mercado entre outros fatores. Deste modo, defende que a *startup* deve considerar como “fator tão importante o marketing como a engenharia e o foco no desenvolvimento do produto, e por isso, merece uma metodologia rigorosa para o conduzir” (Ries, 2011: 11).

Deste modo, nasce a metodologia que passou a utilizar na sua atividade de empreendedor “metodologia de desenvolvimento do cliente”, utilizada daqui em diante a nível global. O *feedback* e interação dos clientes ao produto geram resultados cruciais para a construção de uma organização sustentável. Para o autor a validação do negócio irá depender da importância que é colocada no “modelo comportamental do cliente” (Ries, 2011).

Mais tarde, o *feedback* continua a crescer na literatura empreendedora como um dos aspetos que contribuirá para o sucesso do projeto, bem como, para chegar à correta proposta de valor. Usar a voz do consumidor para validar ou acertar pormenores, através de o questionar e perguntar como tornar o produto ou serviço melhor surge como fator que contribui para tornar o modelo de negócio mais completo (Crane, 2013).

“You can present your concept to potential consumers and then ask what else they might like the business to do for them. You will be surprised at how willing customers are to offer additional input and input that may lead to a better business for you.” (Crane, 2013: 37)

Com as constantes dinâmicas económicas, financeiras, tecnológicas e sociais, que transformam o mercado numa arena de risco e em constante mudança, entender e aceitar que o aparecimento de uma nova oportunidade e, por conseguinte, a necessidade de abandonar planos iniciais por já não se ajustarem ao mercado são técnicas que exigem uma abertura e flexibilidade psicológica e operacional, essenciais para um empreendedor e o seu projeto sobreviver e evoluir (Almeida e Silva, 2014).

Existem diversos contributos para a definição de *startup*, caracterizados anteriormente. No entanto, existem outros fatores adicionais à definição, importantes de considerar nestes projetos, que dizem respeito ao seu crescimento. Sofia Fernandes, Diretora de Marketing e Projetos em entrevista, considera que mais do que a ideia e o seu

fator disruptivo, importa observar a equipa, que por normal são colaboradores com ADN criativo ou inovador. Dentro da equipa, pode considerar-se como elementos fundamentais para o sucesso, o seu *know-how*, ou seja, as experiências e formação que cada membro adiciona; a entrega ao projeto; a capacidade de receberem *feedback* e utilizá-lo como melhoria – *coachability*.

Deste modo, torna-se fundamental que os membros pertencentes a estas equipas: os empreendedores detenham capacidade de resistência e adaptação a diversas situações; orientação para objetivos; exigência e integridade; tolerância à ambiguidade e incerteza; empenho, perseverança e capacidade de inovação e por fim, empatia e aptidão para resolução de problemas (Rodrigues, 2008).

Dos aspetos comuns entre qual seja a área de uma *startups*, encontramos a necessidade de financiamento. Qualquer negócio necessita de um plano financeiro e suporte, e esta fragilidade associada a este tipo de empresas enfatiza a sua singularidade.

3.2. Desenvolvimento: lançamento, *feedback*, problemas e reações

Tal como outros projetos, também uma *startup* deve começar por estruturar um modelo de atuação, de modo, a auferir todas as ações realizadas. No entanto, tal como a multiplicidade de fatores e definições para o conceito de *startups*, também, no que toca à descrição do ciclo de vida ideal de uma *startup* existem diversas contribuições. Entre elas, a ideia comum de evitar desperdício de recursos e tempo, transmitindo ao empreendedor a orientação através de um modelo de gestão adequado.

Para Steve Blank (2006), este paradigma de gestão é traduzido por quatro etapas:

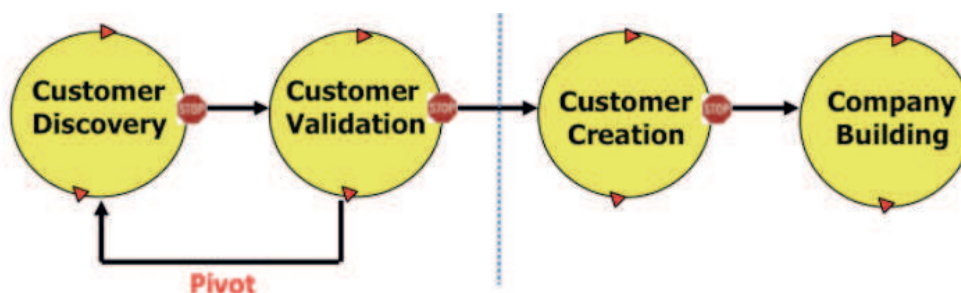


Figura 14 – *The Four Steps to Epiphany*

Como podemos comprovar através da imagem, a primeira etapa é a descoberta (*Customer Discovery*), na qual a equipa base encontra o propósito do negócio. Neste estágio, os fundadores criam a equipa, e de seguida, trabalham na descoberta da proposta de valor. De seguida, o(s) produto(s) são criados e a *startup* passa a poder seguir para

uma incubadora, e de seguida aceleradora. Esta primeira fase é apoiada, e até financiada pelos parceiros mais próximos (amigos, familiares, mentores e conselheiros). Após, surge a etapa de validação (*Customer Validation*), na qual, a *startup* procura *feedback* do consumidor. Esta é a fase de partilha e difusão do produto ou serviço por grande parte do público, sendo esta uma função crítica. É aqui que atingem o seu crescimento inicial e os seus primeiros clientes. Imediatamente, caminha-se para a criação do cliente (*Customer Creation*), na qual através do aperfeiçoamento do negócio, alcançam a eficiência e consequente aquisição de clientes. Este fator, torna-se fundamental para um dos aspetos base do sucesso de uma *startup*: ser escalável. Por último, atinge a construção da empresa (*Company Building*), uma fase de confirmação e obtenção de um modelo de negócio que se confirma ser repetível e escalável. Esta é a fase de divisões das equipas por departamentos próprios e pequenas burocracias a si associadas (Blank, 2006).

De acordo com a última fase de construção da empresa, torna-se importante acrescentar que, as marcas empreendedoras devem igualmente seguir um processo de criação de marca, no entanto, devidamente adequado. Para tal, apresenta-se de seguida, um processo particular de criação de marcas do meio empreendedor assente em cinco fases: Análise da Marca, Determinar o Posicionamento, Escolher uma Identidade e Nome; Selecionar uma estratégia para a Marca; Construir uma Estratégia de Comunicação da Marca (Crane, 2013: 126).

Inicialmente é necessário examinar o mercado, no qual devem ser analisados os concorrentes, consumidores e quais as possibilidades e oportunidades no mercado para um novo negócio. Deste modo, após estas conclusões é possível chegar a um posicionamento da marca, e entender qual o espaço que “the product or servisse will occupy in the hearts or minds of the customers in relation to your competitors”. Após o posicionamento é tempo de chegar à identidade. Esta deve incluir: logos, cor ou cores, a linguagem, o nome, entre outros aspetos importantes. De seguida, podemos observar um conjunto de regras a ter em conta na definição da identidade da *startup* segundo Scott, 2015.

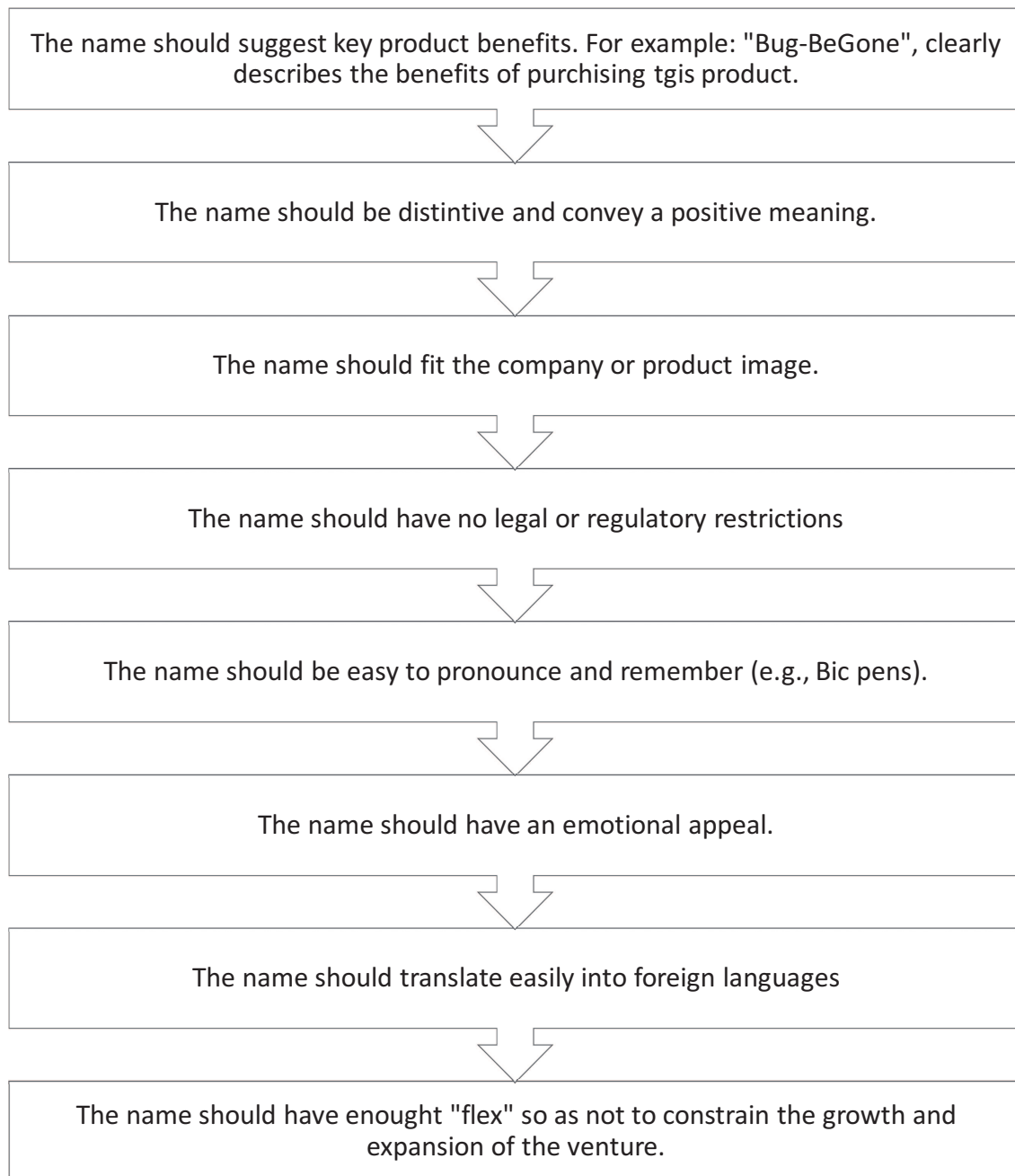


Figura 15 – Critérios a ter em conta no momento de definição da Identidade da marca. Fonte: Scott, 2015: 131.

Muitas são as contribuições de tipos de estratégias de construção de marca startups, como “the branded house”; “the house of brands”; “subbranding”. A escolha deve recair consoante a estratégia mais adequada ao modelo de negócio. Depois da seleção e análise da estratégia, o próximo passo é a prática, no entanto, torna-se altamente desaconselhável entrar no mercado sem uma estratégia de comunicação previamente definida, a qual deve contar, entre diversos elementos: uma mensagem única e

consistência. Este surge como um dos passos aconselhados a pedir e receber *feedback* ao consumidor (Crane, 2013).

No entanto, importa realçar que diversos autores enfatizam que numa *startup* os processos tendem a ser informais, livres e rápidos devido aos aspetos base que caracterizam uma *startup* (Almeida e Silva, 2014).

Mais tarde, em 2006 Max Marmer, publica a sua contribuição realçando a importância do produto, com ao invés de Steve Blank que se focou no cliente. Para o autor, o ciclo de vida e o desenvolvimento de uma *startup* deve ser ponderado em seis fases distintas. Tal como Blank, Marmer considera que a primeira fase é a Descoberta na qual a *startup* procura uma solução para um problema, a fase de formar a equipa principal e procurar provar a funcionalidade do produto. De seguida, através do auxílio de mentores continua a descoberta caminhando para a garantia de que os consumidores estão interessados no produto. Nesta fase de validação, aparecem os primeiros clientes e ajustes na ideia inicial. De seguida, caminha para a eficiência, caracterizada pelo aprimoramento da ideia inicial, para alcançar uma maior eficiência na aquisição de clientes. Nesta fase, a *startup* aperfeiçoa a sua proposta de valor e consegue um crescimento nas vendas e aquisição de clientes, onde prova se é escalável. Por conseguinte, a aquisição de clientes e o seu crescimento contribuem para a fase Escala. Caracterizada pela grande aquisição de clientes e contratação de novos colaboradores que vão estabelecer departamentos e processos. As últimas duas etapas surgem acompanhadas: Sustento e Conservação. Estas são as fases de “glorificação” aliadas à atração de pessoas e recursos, promovendo o seu crescimento. Embora o(s) fundador(es) e/ou investidores poderão sair ou continuar na empresa, comprova-se o modelo de negócio e o seu aperfeiçoamento, tendo em vista a maximização do lucro (Porter & Heppelmann, 2014).

Adicionalmente, podemos encontrar diversas contribuições para o ciclo de vida das *startups* consoante os autores. Tendo em conta que a base de investigação para a presente dissertação parte das Ciências da Comunicação, irá dar-se de seguida ênfase à comunicação de um negócio ao seu público. Esta ação, no mundo do empreendedorismo tem uma forte importância.

A divulgação de um negócio “recém-nascido” leva a vários desafios, entre eles as questões financeiras, burocráticas, concorrência e temporais (Ries, 2011).

Apesar da vontade em avançar e “fazer acontecer” que caracteriza um ser empreendedor, o principal esforço por detrás de um negócio “*early –stage*” deve passar por fazer chegar o projeto às pessoas, e com que estas conheçam a marca e principalmente, sintam que

encontraram o que procuram, o que envolve um verdadeiro esforço comunicacional, estratégico. É igualmente necessário, que este se insira naquilo a que (Ready, 2011 *apud* Almeida e Silva) chama da “verdade do mercado”, ou seja, um produto que venha resolver algum problema dos consumidores de modo a que um grupo significativo de pessoas decida pagar pelo mesmo: “*Before you can have a business, you should have a strong product concept*”. No entanto, este processo pode ser longo o que exigirá dos membros persistência e determinação (Almeida e Silva, 2014).

Adicionalmente, a entrada no mercado deve ser ainda prevenida pela *startup* ao possuir o total domínio do produto ou serviço, e todas as patentes já adquiridas que a ele possam ter de ser requisitadas, pois este fator vai permitir salvaguardar o negócio de qualquer imitação, cópia ou questão jurídicas associadas (Drucker, 1985).

Tendo em conta que a sustentabilidade do negócio irá depender a longo prazo da satisfação e atração dos clientes, a *startup* deve, antes de se aventurar no mercado-alvo, a conhecê-lo na sua amplitude, bem como, o seu público-alvo pormenorizadamente, de modo a tomar decisões concretas e corretas. O conhecimento das decisões atempadas e adequadas, é um fator que pode ditar o sucesso de uma *startup*, na sua fase inicial de entrada no mercado (Ready, 2011).

Deste modo, o *feedback* e a fase de ensaio são bastante importantes para o sucesso de um negócio, pois segundo Kevin Ready (2011), uma *startup* tem maior probabilidade de alcançar sucesso se percorrer o ciclo “Explorar → Aperfeiçoar → Repetir” diversas vezes. Assim, a fase de experimentação irá permitir um *feedback* mais ativo, pois as decisões serão apoiadas no parecer do cliente, e daí uma base mais sólida, justificada e cuidada.

Tendo em conta a importância do *feedback*, e do público-alvo para o obter, Ready (2011) menciona que o *feedback* permitirá criar um produto ou serviço adequado, na medida em que este estará ajustado ao consumidor. Para o autor esta lógica encaixa nas necessidades iniciais de uma *startup* pois este *feedback* irá permitir uma validação ou alteração. Deste modo, a pesquisa passa a ser efetuada pela prática, o que pode concluir resultados mais fidedignos (Ready, 2011).

No entanto, esta metodologia pede um equilíbrio do empreendedor, entre a paixão ao projeto inicial (fator interno) e o *feedback* recebido pelo mercado (fator externo), de modo a não renegar as informações retiradas pela crença inicial, traduzida no forte entusiasmo e confiança no projeto, pois na verdade a sobrevivência do projeto poderá estar elencada aos desejos e necessidades do consumidor (Almeida e Silva, 2014).

O apoio pela metodologia da necessidade de avaliação é apoiado por mais autores, como é exemplo Bradberry. De acordo com o autor, uma ideia inicial deve levar a uma primeira ação, da qual sairá um resultado que deve ser devidamente avaliado.

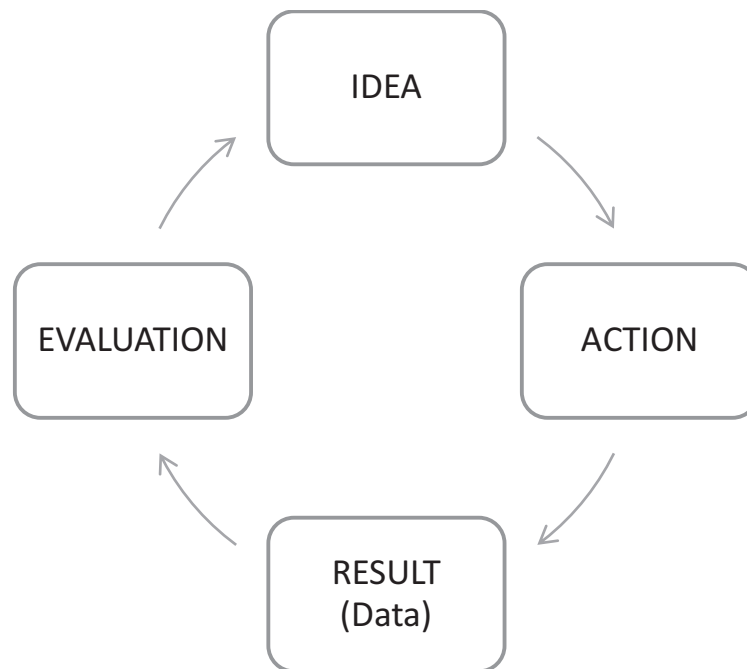


Figura 16 – O ciclo básico de iteração segundo Bradberry, 2011

Deste modo, pode surgir ao empreendedor a questão de quando deve parar de analisar e avaliar (Bradberry, 2011).

Neste sentido, o PMV – *Product Minimum Value* visa introduzir este processo de aprendizagem assim que possível. Este distingue-se do desenvolvimento do produto por meio tradicional, pois permite que a equipa comece processo de aprendizagem, com o intuito de alcançar a fase final. Segundo Ries, o PMV é um método eficaz, pois ao iniciar rapidamente o seu processo de experimentação, irá obter igualmente mais cedo as aprendizagens e alterações a seguir. O seu desenvolvimento e aperfeiçoamento deve ser originado pelos clientes do produto ou serviço. Mesmo que o PMV ainda não tenha a qualidade pretendida, o importante é lança-lo e reter o *feedback* para alcançar a qualidade do mesmo, tendo o cuidado de não realizar um trabalho descuidado. Assim, este surge como “oportunidade para aprender quais os atributos que os elegem”, pois serão os clientes o núcleo central do negócio, e a sua manutenção surge como uma tarefa complexa e relevante, na qual o empreendedor deve combinar perseverança e flexibilidade (Ries, 2011).

Como sistema complexo que é, uma *startup* sendo esta um negócio terá que enfrentar algumas alterações e tensões ao longo do seu desenvolvimento. É necessário

que o empreendedor saiba reconhecê-las e otimizá-las (Almeida e Silva, 2014).

O cliente apresenta-se com a sua inconstante volatilidade, pelo que os caminhos certos ou errados podem ficar difíceis de traçar. Deste modo, as análises e avaliações tendem a ser frequentes e a mudança encarada com uma perspetiva natural. Assim, tão importante como gerar uma organização sustentável, é produzir uma organização capaz de se adaptar e ajustar automaticamente a estes aspetos de mudança inerentes (Ries, 2011).

A forma e postura como as enfrentam torna-se uma condição determinante na intensidade das suas consequências. Ao ser adotada uma atitude positiva, poderá ser mais facilmente alcançado o entendimento para as oportunidades e soluções dos obstáculos apresentados. As dúvidas e inseguranças são sentimentos inerentes a qualquer ser humano, fator fulcral no desenvolvimento de uma *startup*, por isso, estas acabam por vezes por ser influenciadas. Tentar combater este cenário é uma ação difícil, mas considerada por Ries²⁴, necessária e saudável à manutenção e evolução de um negócio, principalmente, na sua fase inicial (Ries, 2011).

Desta forma, o autor enfatiza que a resolução destas tensões deve ser considerada através da avaliação das possíveis opções, tendo em conta a observação do mercado, o *feedback* dado pelo mesmo de modo a fazer a escolha mais acertada (Ries, 2011).

Tal como evidencia na sua obra “Lean Startup”, por vezes, o fracasso de muitas *startups* deve-se ao gastarem recursos para construir o produto errado. Neste sentido, as transformações do mercado podem incentivar a transformações do produto, o qual devem ser encaradas e não desprezadas, sendo este um dos principais *highlights* da teoria “Lean Startup” (Ries, 2011).

Já Bradberry, acrescenta que “a primary reason for the dismal statistics concerning Startups is that too many passionate founders confuse their optimism with readiness.” (Bradberry, 2011:52).

Neste sentido, torna-se importante incluir o facto de por vezes, no lançamento de um projeto, ou num momento fulcral para o conhecimento e preparação, as emoções se acabem por se sobrepor. Segundo Bradberry, a solução não será desvalorizar ou menosprezar a paixão e sentimento pelo projeto, mas sim por “*elevating awareness*”. O entusiasmo, a paixão e confiança e todos os fatores agregados à criação de um negócio

²⁴ Relembrando, Eric Ries é um empreendedor de Silicon Valley. É um autor reconhecido por ser o criador do movimento “Lean Startup”, uma nova estratégia de modelo de negócios que direciona as startups a alocar seus recursos de forma mais eficiente: <https://meusuccesso.com/noticias/quem-e-eric-ries-e-por-que-ele-e-tao-importante-para-as-startups-1543>

devem sim ser direcionados e devidamente canalizados, ou seja, utilizados de modo racional e não emocional. No entanto, Peter Ducker enfatiza a importância de “ouvir” o mercado, ou seja, as correções, adaptações e reinvenções devem ser identificadas a partir do *feedback* dos clientes: “The greatest danger for a new venture is to know better than the customer what the product or service should be.” Perceber e compreender o que os clientes procuram facilitará o melhoramento do produto (Ducker, 2006).

Deste modo, construir valor de modo sustentável, apostando na rapidez com qualidade e inovação e principalmente na aprendizagem validada e concebida pelo cliente são importantes na procura do sucesso de longo prazo.

3.3. A Comunicação e Marketing nas *startups*

Embora considerados por alguns autores atividades similares, o Marketing e a Comunicação revelam autonomia, especificidades e funções distintas. Indicar uma definição concreta de Comunicação é extremamente complexo, pois a sua definição conjuga uma complexidade e abrangência diferente de autor para autor, conceito no qual, cada um enfatiza diferentes aspectos. Desde uma abordagem entendida através da matemática e altamente calculado, através do modelo de Shannon & Weaver (1949), na qual a comunicação é vista como um esquema linear, em que existe uma fonte da informação que produz a mensagem, um codificador ou emissor que funciona como (aparelho transmissor), a partir do qual a mensagem é convertida em sinal, esse viaja por meio de um canal, ao longo do qual pode ser perturbada por um ruído. Ao passar pelo canal é captada por um decodificador ou receptor, que converte o sinal em mensagem, compreendida pelo destinatário. No entanto, é criticada por outros autores, que acusam a a teoria da informação de Shannon e Weaver de ignorar o fator humano na comunicação humana.²⁵

Ainda assim, encontramos outras teorias da comunicação que não partilham esta visão mecânica da comunicação, como pode ser considerada a teoria dos efeitos limitados que abandona a relação direta de causa e efeito entre a mensagem e o comportamento do indivíduo. Esta enfatiza a influência indireta que os *media* exercem sobre o público tal como outra força social - igreja, família, partido político (Ilharco, 2004). Não sendo o foco da presente dissertação uma análise das diferentes teorias da comunicação, resta

²⁵ Retirado das aulas teóricas de introdução à comunicação de Fernando Ilharco, 2013: <https://pt.slideshare.net/afonsorosario58/shannon-weaver-fernandoilharco>

ênfatizar que a importância desta ferramenta é essencial, especialmente no contexto empresarial. Deste modo, as empresas recém-nascidas, normalmente com baixos financiamentos começam por usar um estilo de comunicação já mencionado no capítulo 2, “*Word-of-mouth*”. Focado nas *startups*, este processo costuma caracterizar-se pela troca de informações entre consumidores sobre determinado produto ou serviço. Deste modo, torna-se para a *startup* um eficaz aliado que adaptado ao core da *startup* surge como modo informal e de baixo custo para promover o projeto (Almeida e Silva, 2014).

Dada a sua simplicidade, é um modo de comunicação rápido e de grande impacto, pois como já ênfatizado, um dos modos mais eficazes atualmente de promover determinado produto; serviço ou marca, é através da satisfação do consumidor, que se pode tornar um autêntico “advogado” da marca, positiva ou negativamente (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

Outro processo comunicacional utilizado pelas *startups* inicialmente, e já aprofundado de modo geral no capítulo 2 passa pelo Marketing de Relacionamento. As redes de relações pessoais revelam-se por vezes fulcrais ao iniciar um negócio, pois podem vir a definir os primeiros clientes, fornecedores e até colaboradores, assim como apontar futuros (Ducker, 2006).

A *startup* pode ter um excelente produto ou serviço, e ou até investir numa tecnologia de alta qualidade os quais são fatores muito importantes no progresso do projeto, no entanto, se estes não forem devidamente apresentados com o intuito de transmitir esse mesmo valor, não será adquirido e não irá alcançar o sucesso devido. Esta conclusão é retirada de Kevin Ready (2011), que ênfatiza a importância e dificuldade que encontramos, principalmente para empreendedores de áreas muito técnicas, em comunicar corretamente o produto ou serviço com o consumidor “Building it or inventing it is usually the easy part. The hard part is what comes next – connecting with customers, communicating your value, and convincing them to pull out their wallets to give you money” (Ready, 2011:60).

Mais do que informar, a comunicação vem persuadir e recordar, estabelecendo uma verdadeira relação emocional entre a empresa e o cliente. Com o intuito de encontrar e criar uma relação com o cliente, torna-se uma área vital para qualquer negócio. No entanto, torna-se fundamental entender os meios mais eficazes e estratégicos para alcançar o público-alvo. Ao serem definidos de início, irá permitir uma melhor planificação e mais clara das próximas ações. Transmitir a mensagem correta, pelo meio correto é um objetivo comum a qualquer empresa, incluindo as *startups* (Ready, 2011).

Através da extensão de determinados mercados, e a competição que todos contêm, para o qual contribui a crescente multiplicidade do número de modelos de negócio, entende-se que são cada vez mais apresentadas novas opções apresentadas aos clientes atualmente. Deste modo, é essencial que exista, pelo menos, um fator de diferenciação a fim de ganhar e manter clientes: “*No matter what your business is, your primary job in communication with your customers is to be noticed and to differentiate yourself from their other options.*” (Ready, 2011:75).

Deste modo, trabalhar para transmitir uma mensagem forte, impactante, que transmita eficazmente os valores e benefícios do produto e da marca, torna-se cada vez mais uma tarefa complexa, mas fundamental. De acordo com (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017) recorrer à emoção é uma mais-valia, pois as emoções permitem um alcance mais profundo do cliente, o que pode facilitar a sua captação e manutenção, e é neste contexto que é salientada a importância da comunicação (Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2017).

A qualidade da comunicação é também determinada pela quantidade de informação disponível, e principalmente pela relevância dessa informação. Por vezes, o empreendedor por ser o conhecedor máximo do seu projeto, e daí, ser considerado o melhor elemento para comunicar eficazmente o produto, benefícios, valores e estratégia da marca pode trazer estas consequências positivas, mas também algumas negativas. Através do aprofundamento exaustivo no negócio, por vezes a audiência pode desconhecer totalmente a empresa e ou produto, o que provoca dificuldade na compreensão e ou possibilidade de dispersão do diálogo. É neste sentido, que surge a importância para uma *startup* de saber apresentar a sua ideia, de modo eficaz e concreto, o que é apelidado de *pitch*. Utilizado na gíria empreendedora como “*Fazer Pitch*”, esta palavra significa uma apresentação do projeto que apesar de curta, sucinta e breve deve conter uma visão bastante completa e dos principais componentes da *startup* (Rodrigues, 2018).

Tal como uma marca não deve comunicar de modo igual para todo o público, um *pitch* deve igualmente, ser estritamente adequado ao público que vai ser apresentado. O discurso durante o tempo estipulado, normalmente entre 1 a 5 minutos, deve explicar o âmbito em que se insere o projeto, de modo claro e perceptível, através de um discurso focado, direcionado para o que importa transmitir (seja a investidores; clientes; fornecedores etc.), pois explicações complexas e extensas afastam o consumidor atual,

que como já caracterizado no capítulo I é um indivíduo com pouco tempo e cada vez menos atenção. O empreendedor pode também optar por técnicas como por exemplo maior interação com o público através de direcionar questões, para fixar o acompanhamento e compreensão por parte da audiência a quem se dirige (Rodrigues, 2008).

De sublinhar a importância da adaptação ao público, pois diferentes plateias requerem diferentes abordagens, não esquecendo que o processo comunicacional é uma relação entre duas partes.

No entanto, Brandão, 2013, acrescenta que a comunicação atua igualmente no nível interno da organização, ou seja, a comunicação surge como elemento multidirecional, tanto externo como interno, a qual deve, segundo o autor começar pelo nível interno e de seguida, passar para o nível externo. Assim, as mensagens nucleares mais do que partilhadas devem ser repetidas regularmente, para que se fixem no seio da empresa e nas práticas diárias da equipa. Todos os membros da equipa devem saber os detalhes de cada etapa, de cada produto ou serviço para que seja possível alcançar as metas dos próximos passos. Todos os elementos da organização devem conhecer e sentir a mensagem, antes de a comunicar, e acima de tudo, sentirem-se envolvidos e em sintonia com o projeto (Brandão, 2014).

Já José Vale, especialista de Competitividade, Empreendedorismo e inovação do IAPMEI, em entrevista, confessa que o modelo de comunicação das *startups* tem vindo a mudar bastante.

“Atualmente, grande parte das *startups* que nos chegam, neste caso à *Startup Lisboa* que é a entidade responsável, já não têm *website*, o foco agora é nas redes sociais. Obviamente que se a *startup* estiver a atuar num mercado para 20 a 30 anos, tenho de ir procurar o canal onde encontro este público, e atualmente é nas redes sociais.”

Para o IAPMEI, o foco no apoio às *startups*, através da Estratégia Nacional para o Empreendedorismo, contribuirá para o aumento da sensibilização a nível da atividade digital e *online*. Ao longo dos últimos anos, o Governo Português com a ajuda da atuação dos organismos competentes tem vindo a desenvolver sessões de sensibilização e crescimento do digital e *online*. Segundo o IAPMEI “o esforço para a digitalização é absolutamente fundamental, porque quase tudo passa pelo digital e é ele que manda”.

Ao empreendedor, de onde provem a integridade da comunicação, requer-se um

discurso altamente estratégico, seja interna ou externamente, pois o modo como se comunica é crucial para o desenvolvimento de qualquer negócio (Rodrigues, 2008).

Após estas condições estabelecidas, existem outros fatores como a solidez dos contactos e apoios, que se tornam fundamentais para o desenvolvimento do projeto. A apresentação dos principais conceitos-chave (Comunicação, Empreendedorismo, Marketing Digital, *Startups*) visou uma interligação e visão contextual que pretende facilitar a próxima parte de teor mais prático.

3.4. O Estado da Arte das *Startups* em Portugal

Nos últimos anos, Portugal tem visto uma tremenda evolução no seu ecossistema de empreendedorismo e inovação, e consequentemente dinamismo económico. Quem o confirma é José Vale, especialista em Competitividade, Empreendedorismo e Inovação do IAPMEI:

“Destaca-se o ecossistema mais favorável para a criação e desenvolvimento de *startups* de sempre até hoje. Através da evolução nos últimos anos através da Estratégia Nacional para o Empreendedorismo (lançada em 2016), nestes últimos anos, Portugal assiste a um tremendo desenvolvimento, que proporciona atualmente, excelentes condições”

A verdade é que atualmente, Portugal aparece no mapa *mundi* da inovação como um lugar para construir e desenvolver projetos empreendedores. Após a escolha da capital portuguesa para a realização do maior evento de tecnologia da europa “*Web Summit*”, os investidores e *Stakeholders* internacionais como são exemplo *E & I. True Ventures*, *Union Square*, *Cisco Capital*, *Google Ventures*, *e.ventures* *Sapphire Ventures*, *Verizon Ventures*, *Octopus Ventures*, *Index Ventures*, *Accel Partners*²⁶ passaram a olhar e considerar Portugal como país empreendedor, e paisagem promissora que pode segurar bons investimentos.

Os números da consultora Informa D&B²⁷ mostram-nos que entre 2007 e 2016, foram constituídas 347 272 empresas e organizações, o que representa uma média anual de quase 35 mil empresas, das quais 60% são *startups*. Com base na relevância destes números para o ecossistema português, há quem apelide a capital portuguesa de ‘*startup city*’ (Silva, 2014).

²⁶ Dados retirados de *Portuguese ScaleUp Report* (EIT Digital, 2017)

²⁷ <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2529>

Mas também a revista Forbes²⁸ considera que desde 2015 se sente uma “onda empreendedora” em Portugal (Coleman, 2015).

Do mesmo modo, Sofia Fernandes em entrevista refere a viragem notória que os últimos anos têm trazido ao empreendedorismo em Portugal

“Apesar de ainda não constituir grande mercado, ou levantarem grandes rondas de investimento, Portugal surge como um bom lugar para testar, criar e lançar inovações. A qualificação dos nossos profissionais, bem como, as suas características intrínsecas são sem dúvida uma mais valia face a outras culturas.”

De acordo com estas posições, surge um dos principais rostos do ecossistema de empreendedorismo português, o antigo Secretário de Estado da Indústria, João Vasconcelos, que em entrevista ao jornal Observador²⁹ garante que em Portugal, as *startups* são uma das principais fontes de inovação, permitindo que Portugal se encontre bem posicionado na liderança da quarta revolução industrial (Pimentel, 2016).

De seguida, assume-se uma caracterização do ecossistema português, com base nos principais indicadores de *startups* por parte da consultora: *Informa D&B*:



Figura 17 – Nascimento de empresas por setor de atividade em 2016. Fonte: Informa D&B, 2017

²⁸<https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2015/08/23/portugal-discovers-its-spirit-of-entrepreneurial-adventure/#108a4c463386>

²⁹<http://observador.pt/2016/02/04/vasconcelos-esta-primeira-revolucao-industrial-geografia-nao-counta/>

De acordo com o último relatório da consultora, o setor de atividade com maior crescimento médio anual é o setor da Agricultura, pecuária, pesca e caça, seguindo-se as telecomunicações e alojamento e Restauração. Contudo, o setor do Retalho, Industrias Extrativas e Transportes tem vindo a decrescer. No entanto, o retrato setorial tem algumas diferenças, sendo que o setor das telecomunicações é o que conta com maior número de *startups*.

De seguida, encontramos as atividades imobiliárias e Alojamento/Restauração, e por último a indústria extrativa, que curiosamente é um dos setores que mais tem vindo a decrescer. Tal como para a vida humana, também os primeiros anos são cruciais para a sobrevivência destas empresas. De acordo com a figura 24, podemos observar a evolução do percurso de vida das *startups*, a taxa de sobrevivência decresce mais acentuadamente nos primeiros anos de vida: cerca de dois terços das empresas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, um pouco mais de 53% ultrapassam o terceiro ano e apenas 42% atingem a idade adulta (5 anos).

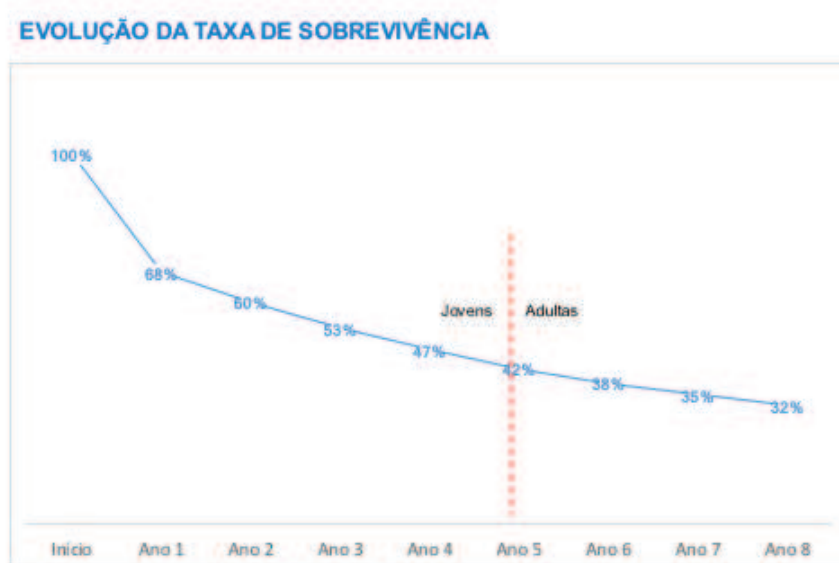


Figura 18 – Taxa de sobrevivência das *startups* em Portugal Fonte: Informa D&B, 2017

PRINCIPAIS INDICADORES DAS *START-UPS*



Figura 19 – Indicadores das *startups* portuguesas. Fonte: Informa D&B, 2017

Segundo Lopes (2016) o medo do fracasso, as condições de incerteza fornecidas em parte por alguma falta de mecanismos que suportem o empreendedor são alguns dos motivos para a possível morte das *start-ups*. Sofia Fernandes, diretora de comunicação e marketing da aceleradora Building Global Innovators, enfatiza este discurso, mencionando em entrevista a dificuldade das *startups* portuguesas conseguirem investimento face a outros países como *UK*, Alemanha e *USA*. Contribuiu para esta realidade a importância dos empreendedores revelarem capacidade de inovar, empreender, força de vontade e confiança nos primeiros anos de vida.

“Embora não se possa comparar o investimento em *Silicon Valley* ou *Berlin* face a Portugal, temos cada vez mais *startups* que participam no nosso programa de aceleração e conseguem investimento estrangeiro, vindo a maior parte do Capital dos *USA*, *Boston*.”

Tendo em conta a importância destes primeiros anos e o seu crescimento, observarmos a partir da figura 20 que atualmente as *startups*³⁰ criam quase metade do emprego gerado em Portugal. Deste modo, torna-se evidente o contributo das *startups* para o decréscimo da taxa de desemprego, pois quando estas empresas crescem, necessitam igualmente de aumentar a equipa de trabalho (Silva, 2014).

³⁰ Tendo em conta a definição de *startup* adoptada ao longo da presente dissertação



Figura 20 – Emprego criado pelas *startups* em Portugal até 2017 Fonte: Informa D&B, 2017

No que respeita aos fundadores destas *startups*, torna-se interessante apresentar os dados sobre os mesmos, havendo por ano cerca de 47 mil empreendedores em Portugal.

Este número tem vindo a aumentar, fundamentalmente desde o período de crise económica que Portugal sofreu, bem como, os seus efeitos, desemprego e ou cortes salariais, o que levou a uma capacidade de adaptação por parte da população, e um dos cenários foi a criação de oportunidades por parte de alguns empreendedores (Laranjeiro, 2017).

Já o relatório Português, “Portuguese Scale up report 2017” acrescenta que em cada 6 fundadores do sexo masculino, apenas 1 pertence ao sexo feminino (EIT Digital, 2017).

Já no que toca à sua experiência, 64% dos líderes das *startups* estão a empreender pela primeira vez, sendo que os outros 36% já tinham experiência empresarial anterior.

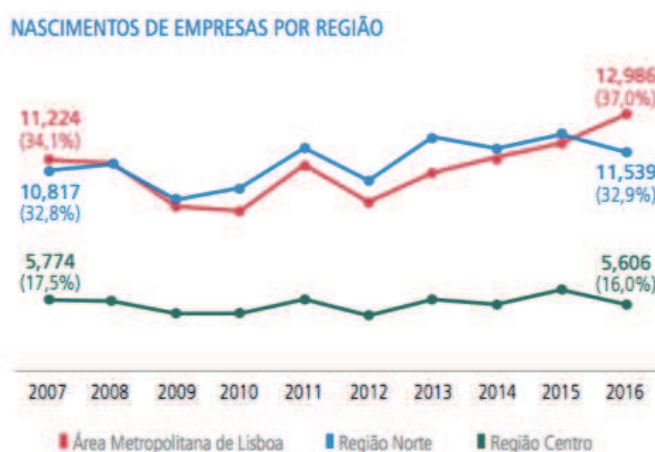


Figura 21 – Evolução do número de *startups* nascidas em Portugal até 2017

Em conformidade concluímos que Lisboa é atualmente a região portuguesa mais empreendedora, sendo que 85% das *startups* portuguesas nascem na Área Metropolitana de Lisboa (Informa D&B, 2017).

Como tal, e mantendo em mente que nesta fase inicial da vida da organização necessitam de apoios e suporte, será interessante compreender como funciona o ecossistema Português, em destaque a área metropolitana que alberga mais *startups*: Lisboa.

Um ecossistema de *startups* é considerada pela OCDE como uma zona de recursos partilhados e de interação de várias fontes tendo como finalidade o progresso e evolução das *startups* inseridas dentro dessa área. Esta é constituída por múltiplas empresas, outras *startups* nas suas mais variadas fases de desenvolvimento, instituições (universidades, incubadoras, aceleradoras, centros de investigação, etc.) e entidades de apoio e/ ou serviços funcionando numa espécie de “*cluster*” – proximidade (OCDE, 2005).

Tendo por base os maiores ecossistemas (*Silicon Valley* e *Boston*), embora pela diferença local e cultural possam trabalhar de modo diferente, Lisboa tem construído um autêntico biosistema de *startups*, em maioria, de base tecnológica, objeto de estudo escolhido para a presente dissertação.

Nas próximas páginas, iremos abordar aqueles que são considerados por Sofia Fernandes, Diretora de Marketing e Comunicação da BGI, fatores fundamentais deste mesmo ecossistema, como: instituições de R&D, incubadoras, aceleradoras, investidores (*Business Angels*) e por fim, apoios públicos e governamentais.

Recordemos que um dos principais objetivos dos ecossistemas de *startups* é fornecer todas as condições necessárias a uma *startup*, e portanto, são os elementos incorporados no ecossistema que mais ajudam a entender o que realmente faz uma *startup* prosperar e quais as suas necessidades.

É notável a evolução de Lisboa, nos últimos anos, como uma “*startup city*”, principalmente devido ao desenvolvimento de diversos espaços de trabalho (Fiúza, 2016).

Começando por observar as incubadoras, com base na informação prestada pela Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras (Anexo E) encontramos em Lisboa, cerca de 133 incubadoras. Tal como o termo indica, a incubadora pertence a uma fase inicial da vida da *startup*, “protegendo-a” do meio exterior e dando espaço para que esta cresça até que consiga sobreviver sozinha. Através da cedência de espaços para o escritório inicial da *startup*, área administrativa, marketing, contabilidade, gestão ou até acesso a

financiamento, o objetivo da incubadora é que os seus primogénitos sejam bem-sucedidos (Cohen, 2013).

Normalmente, as empresas “embrião” permanecem nas incubadoras até serem autossuficientes e terem capacidade de enfrentar a competição e potenciais conflitos do mercado, de modo independente (Kohler, 2016).

Estas embora trabalhem num sistema de *coworking*, não devem ser confundidas com o mesmo, pois pretende-se a cooperação, criação de sinergias e contactos, entreaajuda, parcerias, de modo a promover relações humanas e combater o isolamento no local de trabalho (Almeida e Silva, 2014).

Da primeira edição do orçamento participativo nasceu a atual maior incubadora portuguesa: *Startup Lisboa*. A *Startup Lisboa*, fundada pela Câmara Municipal de Lisboa, o Banco Montepio e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – IAPMEI, apresenta-se atualmente como associação privada, sem fins lucrativos, que visa desenvolver a iniciativa empresarial mediante conjugação de infraestruturas e serviços de apoio especializados. Começando inicialmente na Baixa de Lisboa, viu a necessidade de alargamento para a rua Castilho, e posteriormente, onde se localiza a sua sede atualmente, Rua da Prata. Deste modo, tem dois grandes pólos, um *tech* onde alberga projetos tecnológicos relacionados com aplicações *mobile*, desenvolvimento de *software*, plataformas *web*, entre outros, e um segundo ligado aos serviços, turismo, comércio tradicional ou *online*, entre outros. O último pólo a ser construído, é dedicado àquele que a área com maior número de projetos e mais escaláveis, e objeto de estudo da presente investigação: *startups* tecnológicas (Vale, 2018)³¹. Entre a *Startup Lisboa*, podemos encontrar a Fábrica de *Startups*, INOVISA, IdeiaHub, entre tantas outras que podemos consultar no Anexo E.

José Vale, Especialista de Competitividade, Empreendedorismo e Inovação do IAPMEI, revela a importância de uma incubadora numa fase inicial do projeto, seja pela envolvente que proporciona, seja pelo *networking* que neste ambiente é conseguido:

“A incubação é um ambiente muito propício a desenvolver esta competência, pela criatividade e envolvente. Estou no mesmo lugar com outros projetos e posso ter alguma dúvida que o colega do lado ajuda.”

Por conseguinte, as aceleradoras de *start-ups*, são projetos que representam igualmente um papel fundamental no ecossistema do empreendedorismo. Estas através

de um período mais curto, mas mais intenso auxiliam o projeto numa fase mais adiantada do mesmo.

	Incubators	Angel Investors	Accelerators
Duration	1 to 5 years	Ongoing	3 months
Cohorts	No	No	Yes
Business Model	Rent; non-profit	Investment	Investment, can also be non-profit
Selection	Non-competitive	Competitive, ongoing	Competitive, cyclical
Venture Stage	Early, or late	Early	Early
Education	Ad hoc, human resources, legal, etc.	None	Seminars
Mentorship	Minimal, tactical	As needed, by investor	Intense, by self and others
Venture location	On site	Off site	On site

Figura 22 – Principais diferenças entre uma Incubadora e Aceleradora

Através de mentoria, relevado por José Vale do IAPMEI, um dos aspetos mais importantes para a evolução de uma *startup* no panorama português, ajuda a escalar, ter oportunidades de financiamento através do programa de aceleração que oferecem, e adicionalmente espaço de escritório (Kohler, 2016).

Este programa de aceleração, o principal foco das aceleradoras, pode ser diferenciado pela sua duração de três a oito meses, no entanto, a sua forma de atuação é semelhante. O programa começa com um processo de candidatura competitivo, no qual cada projeto candidato é convidado para uma entrevista, dos quais em média apenas 1% dos candidatos são aceites (Barrehag et al., 2012).

Após o começo da iniciativa, cada *startup* dispõe de um ou mais mentores, cujo o principal objetivo é “apurarem” o modelo de negócio, para o tornar mais consistente e forte, através de sessões de mentoria e *workshops*. Este ciclo é finalizado através de um “*demo-day*”, um dia marcado pela apresentação das *startups* participantes para um conjunto de investidores, grandes empresas, outros mentores, entre outros *stakeholders*. Em suma, pode afirma-se que uma aceleradora pode ser considerada uma espécie de consultora personalizada e combinação de serviços para cada *startup* (COTEC).

Em Portugal, encontramos cerca de 133 aceleradoras (Anexo E)³². Porém, este modelo, tem sido aplicado por grandes empresas que oferecem o programa de aceleração a novos talentos relacionados com o seu modelo de negócio, tenhamos como exemplo programas como EDP Inovação; Vodafone *Power Lab*. Mas existem igualmente Universidades e Institutos com a missão de apoiar os seus alunos e investidores, como são exemplo o Instituto Pedro Nunes (IPN), ou o Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC) e até um papel forte por parte de alguns municípios que têm vindo a desempenhar um importante papel no apoio à fixação e geração nesse mesmo território (Fiúza, 2016).

A Building Global Innovators, apresenta-se atualmente como a maior aceleradora de *startups* cuja temática iremos aprofundar nesta investigação, de base tecnológica. BGI IUL MIT Portugal (*Building Global Innovators*) é uma aceleradora de *startups* de base tecnológica (Dispositivos Médicos e Cuidados de saúde; *Blockchain*; Cidades Inteligentes e por fim economia da água), iniciativa criada entre o MIT Portugal e o ISCTE, tem como base o *Deshpande Center* e o *Martin Trust Center, Boston*. Funciona em Portugal, Lisboa, desde 2010, e até à data acelerou cerca de 133 *startups*, com uma taxa de sobrevivência de 75%. É considerada pela *Fundacity* das 20 melhores aceleradoras da Europa e das 100 melhores de todo o mundo pela HotTopics. Desde 2015, é também a representante oficial em Portugal do EIT Instituto Europeu da Inovação.³³

Outra aceleradora de referência em Lisboa é a *Beta-i*³⁴, embora se foque noutras áreas que não só a tecnológica, como serviços, turismo entre outros (RNI, 2018)³⁵.

Neste ecossistema, encontramos outros instrumentos de apoio como os *Business Angels*, sendo este conceito definido pela Associação Portuguesa de *Business Angels* como:

“Uma forma de investimento empresarial privado ou institucional que procura empresas com forte potencial de rentabilização e crescimento. A sua participação supõe também, para além do investimento de capital, a doação dos instrumentos necessários ao seu desenvolvimento, seja por via do *know-how* empresarial da Sociedade de Capital de Risco, seja pela rede de contactos que estas entidades possuem.”³⁶

Interessadas em projetos inovadores são figuras (física ou empresa) que investem em *startups* promissoras com perspectivas de grande crescimento, com o objetivo de

³² Dados concebidos pela RNI- Rede nacional de Incubadoras e Aceleradoras

³³ www.bgi.pt

³⁴ <http://beta-i.pt/>

³⁵ <http://www.rni.pt/programa-semente>

³⁶ <http://www.apba.pt/mission/?lang=pt-pt>

rentabilizar esse mesmo projeto o mais rápido possível de modo a reaver o capital investido. Para além desta instituição, encontramos com o mesmo objetivo a *Business Angels Club*, a *Invicta Angels*, e a Federação Nacional de Associações de *Business Angels*, responsável pela ponte entre “os interesses das organizações e dos empreendedores, funcionando como entidade conciliadora” (Esteves, 2017).

Outro instrumento de grande relevância para o investimento e financiamento deste ecossistema é o conceito de Capital de Risco, definido como:

Apoio ao desenvolvimento do capital de risco, ao avanço das técnicas aplicadas e da produtividade, à criação de oportunidades empresariais em Portugal atuando como instrumento financeiro inovador, nomeadamente através do investimento em pequenas e médias empresas com significativo potencial de crescimento em termos de produtos, tecnologia, conceito de negócios e serviços.³⁷

As diversas Sociedades de Risco, têm em comum com os *Business Angels* projetos aliciantes com determinadas características, entre elas a equipa e modelo de negócio bem definido para uma rápida escalabilidade. Todas as Sociedades de Capital de Risco contam com o suporte da Associação Portuguesa de Capital de Risco e Desenvolvimento (APCRI) como comissão dos seus interesses junto dos órgãos oficiais governamentais, económicos, financeiros e sociais (Almeida e Silva, 2014).

A maior Sociedade de Risco, habitualmente apelidada como *Venture Capital Firm*, em Portugal, nomeadamente, sediada na área metropolitana de Lisboa, é a *Portugal Ventures*³⁸. Esta concentra os seus investimentos em empresas inovadoras e igualmente baseadas em tecnologia, com vantagens competitivas significativas e estratégias orientadas para exportação para mercados globais, sendo que em 2017 reuniu investimento de cerca de 7,8 milhões³⁹. No entanto, encontramos outras *Venture Capital* ativas em Portugal, as quais podemos observar na seguinte figura:

³⁷ <http://www.apcri.pt/>

³⁸ <https://www.portugalventures.pt/>

³⁹ <https://eco.pt/2018/01/11/portugal-ventures-investiu-78-milhoes-em-2017/>

Investors	Number of deals	Investor Type	Country
Portugal Ventures	14	VC	Portugal
Faber Ventures	6	VC	Portugal
Shilling Capital Partners	3	VC	Portugal
Armilar Ventures	3	VC	Portugal
Caixa Capital	3	VC	Portugal

Figura 23 – Lista de *Venture Capital* ativas em Portugal. Fonte: Portuguese Scale-up Report 2017 produzido por EIT Digital e BGI⁴⁰

A título exemplificativo, encontramos ainda plataformas e eventos que pretendem ajudar e conectar a comunidade empreendedora portuguesa, como são exemplos a *NovaWeb*, uma “plataforma de *Startups* e Eventos” que tem como missão conectar as *Startups* Portuguesas para o mundo, através da junção de projetos, pessoas e empresas relevantes para a comunidade⁴¹.

A Câmara Municipal da Cidade de Lisboa, contribuiu para a dinamização desta cultura empreendedora, através da criação em 2012 da Semana do Empreendedorismo de Lisboa. Este evento, surge como momento de cooperação para todos os parceiros que lançam iniciativas inovadoras na cidade⁴². À semelhança, podemos referir o evento *Lisbon Investment Summit*, um evento de dois dias, organizado pela Beta-i, cujo objetivo é reunir pessoas de diferentes origens, de modo a criar um espaço único para estabelecer novas relações e parcerias dentro do ecossistema (Naustdal, 2017).

Não são apenas eventos, plataformas ou ações que encontramos atualmente, mas também espaços próprios (além das incubadoras, assunto já mencionado), infraestruturas como por exemplo o *Startup Campus*, um dos mais amplos espaços para *startups* na Europa, cedido à Incubadora Fábrica de *Startups*. Este espaço, retrata o objetivo de contribuir com oportunidades e espaços para promover o empreendedorismo em Portugal. Outro exemplo, é o *Village Underground* uma plataforma internacional que conjuga a criatividade ao empreendedorismo, inspirada na cidade de Londres, encontra-se desde 2014 replicado na cidade de Lisboa, em Alcântara.

No centro deste conceito estão dois espaços distintos: um espaço de trabalho e um espaço cultural. Inserido numa rede europeia e em expansão, que promove a produção cultural e a criatividade contemporânea, ao mesmo tempo que promove o património

⁴⁰ <https://www.scaleupportugal.tech/>

⁴¹ <http://novaweb.pt/>

⁴² <http://www.cm-lisboa.pt/investir/empreendedorismo/semana-do-empreendedorismo-de-lisboa>

e a memória histórica, não só dos transportes públicos (ao serem reutilizados) e dos contentores marítimos (imagem típica de uma Lisboa portuária), mas também da cidade de Lisboa. O VU assenta na reutilização, reconstrução e regeneração de espaços degradados ou em desuso da cidade onde se instala. Este aspeto, por sua vez, acaba por se estender, de forma natural, à área envolvente, dando origem a novas oportunidades culturais e económicas.⁴³

Ainda que o presente cenário nacional seja distinto de outros países “*Startup*”, consideramos que é perceptível o crescente número de instrumentos, infraestruturas e comunidades que apoiam o desenvolvimento de *Startups* em Portugal. Os múltiplos eventos e ações também são notórios. Deduzimos que a capacidade de inovação e criatividade tem marcado o panorama empresarial, económico e social.

Com base no relatório produzido entre a entidade Europeia para a Inovação e Transformação Digital (EIT Digital), que visa desenvolver os desafios da digitalização na Europa, compreendemos que as áreas mais atraentes em Portugal para os investidores internacionais são as áreas médicas: saúde e bem-estar sob forma de dispositivos, medicamentos melhorados ou novos sistemas para resolver problemas habituais de saúde; Tecnologia que combata os impactos negativos no ambiente, através de sistemas mais energéticos, de um uso mais sustentável dos recursos ou na melhoria das atividades de proteção ambiental; ICT – Informação, Comunicação e Tecnologia no qual se encontram as aplicações e sistemas que permitem uma comunicação e informação mais eficaz por parte das organizações e pessoas; e por fim Consumidor e *Web* referindo-se a todos os serviços, produtos e processos que conectam comerciantes e consumidores de modo online (EIT Digital, 2017).

No Anexo F podemos observar que 25 *startups* portuguesas consideradas pelo EIT Digital com maior nível de investimento, a maioria tem a sua sede em Portugal, embora outras não, de modo a explorarem várias opções de acesso a outros mercados. No entanto, grande parte da equipa de desenvolvimento (Engenheiros e Técnicos) têm base em Portugal, enquanto as equipas de Marketing e/ou Vendas têm presença por outros continentes.

⁴³ <http://vulisboa.com/index.php>

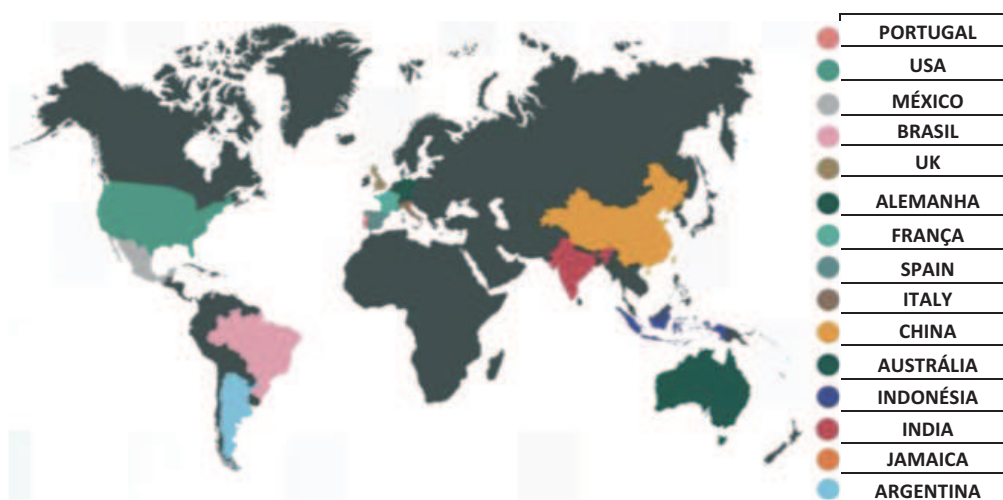


Figura 24 – Locais dos escritórios das startups portuguesas presentes no TOP25. Fonte: EIT Digital, 2017

Adicionalmente, o retrato português deste relatório que apresenta as 25 *startups* mais influentes, é composto por uma preferência de criação, desenvolvimento e investimento em *startups* cujos verticais recaem pelas áreas de Consumidor & *Web*, bem como, ICT (Figura 24). Segundo o EIT Digital, este tipo de *startups* “*they are relatively less risky and consequently more attractive to investors*”.

De acordo com o IAPMEI, muita tem sido a evolução no ecossistema português, especialmente em matéria de apoios, políticas públicas, incentivos a vários níveis. Segundo José Vale, uma *startup* hoje em dia tem todos os instrumentos necessários ao seu alcance, para poder começar a desenvolver uma ideia de negócio:

“desde incubação, instalações, produtos mentoria, financiamento, incentivo à internacionalização através de fundos, e sistemas de apoio, em suma, todas as ferramentas que o governo Português considera fundamental na atuação de uma ideia de negócio e futura *startup*, com o objetivo de mitigar o risco a estes projetos associados, estão ao dispor de qualquer cidadão português.”

Deste modo, procedeu-se à construção da seguinte tabela (Anexo G) que representa grande parte dos apoios, programas, políticas públicas, e num dos casos europeias de incentivo ao desenvolvimento de uma ideia de negócio, e quais delas com a possibilidade de apoiar a área de negócio da Comunicação e Marketing de uma *startup*.

Ao analisarmos os dados do Anexo G, é possível perceber o mapa de apoios de que estas organizações dispõem, nas diferentes zonas do país, e áreas de atuação. O *INCode.2030* surge como o apoio mais focado no desenvolvimento do digital, tanto para projetos e *startups*, como para organizações e cidadãos no geral, através de ações de

formação, recursos, parcerias internacionais e acreditação, tem como o intuito melhorar a posição portuguesa face à europeia.

Adicionalmente, encontram-se apoios e programas com grande percentagem de suporte financeiro. Exemplo disso são o PT2020, no qual se integram subprogramas como (FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER, FEAMP) cada um focado numa área de atuação específica: desenvolvimento económico e social. De seguida, encontramos a Estratégia Nacional para o Empreendedorismo, designada *StartUp Portugal* com foco no alargamento da atividade empreendedora por todo o país. Dentro desta iniciativa, podemos encontrar 15 medidas de apoio umas que apoiam a fase inicial através de creditação, espaço físico até à oferta de fundos para desenvolvimento dos projetos.

Seguem-se mais quatro programas de apoio, os quais podemos consultar na tabela seguinte, que desde o apoio à criação do próprio emprego, passando pela investigação ou financiamento para arranque e desenvolvimento da *startup* são potenciados pelo Governo Português e/ou União Europeia, com vista à dinamização da atividade empreendedora em Portugal.

PARTE II- A Comunicação nas *Startups* Portuguesas de Base Tecnológica: Estudo Exploratório

Capítulo 1. Metodologia

Compreender e interpretar os desafios do papel da comunicação no seio das *Startups* Portuguesas Tecnológicas é o grande objetivo da presente dissertação. Pretende-se estudar um “fenómeno contemporâneo”, o qual se ambiciona que indique respostas ao “como” e “por que”, surgindo o estudo de caso como técnica metodológica apropriada (Yin, 2003).

Deste modo, as *startups* portuguesas de base tecnológica surgem como objeto de estudo escolhido, já previamente definidas no capítulo anterior. Adicionalmente, surgem como objetivos igualmente desejados, o contributo para o ecossistema empreendedor português através da identificação de algumas práticas positivas e/ou negativas das ações realizadas por este tipo de empresas.

Os resultados alcançados serão compreendidos à luz da teoria interpretativista, com o intuito de se identificar tendências e padrões que permitam compreender este fenómeno, no qual se pretendeu a compreensão dos resultados, bem como, da validação ou não de tendências, padrões, necessidades, etc. Deste modo, chegou-se à seguinte pergunta “As práticas nas estratégias de comunicação e marketing nas startups de base tecnológica em Portugal são influenciadas pela convergência digital a que assistimos?” que funcionou como guia de toda a investigação.

Com base na importância que a metodologia representa para a investigação, constituindo como um corpo que orienta todo o projeto, optou-se por um *design* metodológico qualitativo.

Os estudos exploratórios possuíram dois métodos de recolha: entrevistas realizadas aos elementos fundadores das organizações em análise, bem como, observação das redes sociais utilizadas por cada através de uma grelha de análise. Em ambos os casos, foi possível a consulta do modelo de negócio e estratégia da *startup*.

A entrevista à *Straight Teeth Direct* foi efetuada por *Skype* no dia 26 de Fevereiro de 2018 e dirigida a Lucie Marchelot Shukla, co-fundadora e diretora de Comunicação, Marketing e Inovação da *startup*, com a duração aproximada de 40 minutos (Anexo H). Também a entrevista à *Viable Report*, foi efetuada no dia 26 de Fevereiro de 2018, ao fundador Jaime Baródi, com a duração aproximada de 30 minutos (Anexo J).

Em regra, as entrevistas foram compostas por uma parte introdutória de compreensão da marca na sua generalidade, canalizando com o decorrer para perguntas específicas sobre a temática comunicacional, nomeadamente, estratégias traçadas, cumpridas ou não, as razões, desenvolvimento, desafios encontrados e expectativas.

De modo a complementar a informação recolhida com a entrevista, expõe-se de seguida, uma grelha de análise aos canais/ redes sociais online utilizadas pelas startups selecionadas, elaborada como visão de público. Este instrumento permite avaliar tendências e caracterizar modos de atuação que possam ser relevantes para a investigação. Interligados, estas técnicas visam analisar opções e concluir aprendizagens práticas no âmbito da comunicação e convergência digital das *startups*.

i) Pesquisa Bibliográfica

A presente técnica metodológica consistiu na pesquisa, leitura e exposição de várias fontes e documentos de modo a permitir a apresentação de conceitos e temáticas relevantes para a presente investigação. Neste sentido, começa-se por um capítulo de apresentação da sociedade atual intitulado “Novos Contextos Societais” com base em autores e contrastantes, ambos importantes para as ciências da comunicação. De seguida, mas ainda no primeiro capítulo apelidado “Transformações Socioculturais” pretende-se individualizar o cidadão atual ao qual se apelidou “pós-consumidor”, e deste modo, caracterizá-lo e apresentar as suas preferências. Como segundo capítulo escolheu-se expor as tendências de comunicação e marketing atuais, as quais são apresentadas à luz de alguns dos principais autores dos conceitos apresentados. De seguida, surgiu a necessidade de retratar o estado da arte do ecossistema das *startups* em Portugal, tendo como finalidade de conhecer melhor a realidade a investigar.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base nos capítulos anteriormente apresentados, bem como, pelas palavras-chave escolhidas para o projeto: Comunicação, Empreendedorismo, Marketing Digital, *Startups*. Embora se tenha encontrado um amplo campo de informação, quer *online* quer através de artigos científicos ou livros, tentou usar-se referências bibliográficas recentes e respeitáveis de modo a entender a notabilidade e importância que é atualmente atribuída a estes conceitos.

ii) Observação: Straight Teeth Direct e Viable Report

a) Entrevista

A escolha desta técnica tem como objetivo esclarecer e aprofundar as temáticas alvo de questões para chegar a conclusões e interpretações sobre o tema. Deste modo, realizaram-se duas entrevistas semi diretivas às *startups* escolhidas (Straight Teeth Direct e Viable Report) e três entrevistas semi diretivas a organizações que se consideraram de relevo para a área de estudo: IAPMEI, aceleradora de *startups Building Global Innovators* e à Secretaria de Estado da Indústria do XXI Governo Português.

b) Grelha de Análise de Presença Digital

Esta técnica surge após a realização de entrevistas, para analisar a presença digital dos dois casos escolhidos, bem como, devido à importância percebida através da revisão de literatura realizada, que o fator digital poderia apresentar para estas organizações devido ao seu baixo custo, rapidez e alcance. Através da realização de duas grelhas quantitativa e qualitativa, pretende-se observar possíveis tendências e diretrizes. A grelha quantitativa pretende enquadrar o alcance *online* da *startup*, a grelha qualitativa pretende esclarecer e avaliar o modo como estas organizações utilizam as plataformas expostas.

iii) Inquérito por questionário

Esta técnica quantitativa surge de modo adicional aos estudos exploratórios apresentados anteriormente, como forma de expandir a investigação ao número de *Startups* de base tecnológica em Portugal, aceleradas pela *Building Global Innovators*. Este questionário foi enviado por *email* ao universo de referência do estudo 104 *startups* pertencentes ao programa de aceleração da *Building Global Innovators* com atividade no mercado português. Embora a *Building global Innovators* tenha já acelerado cerca de 124 *startups*, 20 das quais não atuam no mercado português, ou já não se encontram em atuação, pelo que não foram consideradas. Visou-se o alcance da maior representatividade possível, ainda sim, é importante definir, o foco pelas *startups* de base tecnológica, dentro dos seguintes vetores: aparelhos médicos e cuidados de saúde, cidades inteligentes & indústria 4.0, *Blockchain* e por fim, economia da água. Através desta abordagem metodológica existe a possibilidade de quantificar e daí, possível análise.

No entanto, este método incluiu alguns limites e problemas como um possível pequeno número de respostas obtidas. Adicionalmente, há que reter que o universo das *startups* em Portugal é bastante extenso como já analisado anteriormente, pelo que se

torna complexo, aceder neste caso, a outras empresas de base tecnológica dentro destes vetores específicos. Deste modo, optou-se por recorrer às *startups* pertencentes à Building Global Innovators, como já explicado.

O questionário foi realizado através da plataforma “Formulários” pertencente ao *Gmail – Google*, composto por dezasseis questões. Inicialmente, foi realizado um pré teste com a duração de oito dias, na qual o questionário era composto por catorze perguntas, enviado também por e-mail a cerca de quinze empresas, das quais obtivemos, ainda na fase de pré-teste resposta de onze. Deste modo, foram efetuadas algumas alterações ao mesmo de acordo com o *feedback* obtido nesta fase, subindo o número de perguntas para dezasseis. Ainda na terceira questão, inicialmente apresentava-se a idade concreta (um; dois; três; quatro eanos). No entanto, devido à dificuldade de precisar a exatidão entre a data de criação e a data de formalização optou-se por colocar intervalos de idade. A segunda alteração foi efetuada na quinta pergunta, na qual tínhamos como opções “área financeira” alterada para “Acesso a Financiamento” e adicionada a opção “Acesso ao mercado” mais uma vez, pelo *feedback* recebido pelas *startups* inquiridas. A terceira alteração, deu-se na sétima questão, a qual apenas permitia a escolha de quatro a cinco opções, no entanto, em algumas *startups*, observamos o uso recorrente de mais de quatro ou cinco práticas comunicacionais apresentadas, embora determinadas *startups* utilizem mais embora com menor frequência. Por último, foi acrescentada a atual décima quarta questão pois, após informação afirmativa do fundo recebido, interessa perceber para a investigação, quantos dos quais foram recebidos.

A realização do mesmo decorreu durante Janeiro e Fevereiro de 2018, tendo sido obtidas 44 respostas, cerca de 42%, que definem deste modo a amostra usada para a presente investigação. As questões são caracterizadas por nove questões de resposta fechada, cinco do tipo semiabertas e duas por escala.

O tratamento da informação teve por base uma análise qualitativa, através dos gráficos disponibilizados.

Capítulo 2 – Observação dos Casos Aprofundados

A compreensão da realidade digital das *startups* portuguesas, particularmente na área da Comunicação e Marketing, de modo a aferir desafios, opções e tendências é o objetivo central da investigação. Desta forma, o caso de duas *startups*, podem constituir exemplos de aprendizagem prática, ainda que a escolha das *startups* analisadas tenha obedecido a determinados critérios, como serem empresas pertencentes ao leque de *alumni* da empresa *Building Global Innovators*. Esta escolha surge devido ao contacto próximo com as mesmas que tive durante o estágio profissional que realizei na BGI durante 10 meses, onde tive oportunidade de realizar tarefas relacionadas com a comunicação deste tipo empresas, daí o interesse em estudar o papel que as estratégias de comunicação e marketing representa para estas empresas. Estas *startups* são empresas que atuam no ecossistema português com alguma experiência e grau de desenvolvimento considerável para análise, sempre tendo em conta uma idade entre 0 a 5 anos, e por fim, a escolha de uma *startup* focada para o cliente (*B2C*) e outra para outros parceiros ou negócios (*B2B*).

Tendo em conta a realidade instável destas organizações, a cooperação no presente tipo de trabalhos pode ser escassa pelo que, foram selecionadas, empresas cuja proximidade e recolha de informação se revelou mais acessível, tanto pela proximidade pessoal dos especialistas de comunicação e ou marketing ou fundadores, como pela disponibilidade em colaborar.

2.1. *StraightTeethDirect*TM

● Contextualização: História, Posicionamento, Missão e Valores

Ao trabalharem numa clínica dentária privada focada em ortodontia durante 7 anos em Londres, os fundadores Lucie e Aalok, ambos com formação dentária, aperceberam-se, pela experiência profissional, mas também pessoal, pois a cofundadora utilizou por algum tempo um aparelho tradicional, embora não tivesse feliz com os resultados obtidos, que o setor dentário que muitas pessoas não podiam deslocar-se com tanta facilidade ao ortodontista e/ou pagar as soluções e tratamentos disponibilizados. Deste modo, em 2015 os dois fundadores decidiram colocar em prática a estratégia planeada, chegando à aplicação com o apoio de mais três elementos na equipa, sendo o projeto lançado ao público em 2016.

Tendo como *core business* um aparelho dentário invisível, a partir de casa, apresenta-se como uma marca que vem transformar a experiência de ortodontia para o consumidor. Através da aplicação *StraightTeethDirect*TM, a qual pode ser descarregada

através da *Google Play Store* ou *Apple Store* o indivíduo pode começar por fazer uma análise da sua dentição de modo gratuito através do carregamento de quatro a cinco fotografias (frontal, lados, cima e baixo) para descobrir se é apto para prosseguir com o tratamento através da opinião de um especialista – ortodontista, que irá avaliar se a terapia através dos aligners é passível de ser realizada naquela dentição. Nesta fase, é o único momento que o utilizador pode, embora não seja obrigatório, apenas como meio suplementar, recorrer a raios-x recentes e fazer upload por meio da aplicação dos mesmos. Ao prosseguir com o tratamento, o utilizador recebe na sua morada de conveniência (casa, trabalho etc.) o primeiro kit de impressões: *SmileBox*TM. Dentro da caixa, encontram-se 6 caixas com materiais próprios para contruir de modo simples uma pasta, que colocada num molde próprio também enviado neste kit, irá servir para o próprio utilizador colocar na boca e realizar os seus moldes. Esta opção, permite que o consumidor faça por si mesmo – *Do It Yourself*, os seus próprios moldes. De seguida, os moldes são colocados no envelope e enviados para os laboratórios da marca, onde juntando às fotografias inicialmente enviadas é construído e gratuitamente disponibilizado uma simulação 3D onde é mostrado ao indivíduo o seu plano de tratamento, com a duração e devida evolução. Se este optar por prosseguir com o tratamento, são construídos o primeiro conjunto de aparelho invisível. Este é reenviado para o utilizador, para que possa testá-lo e confirmar se encaixam devidamente na dentição. O quarto passo é receber a *StraightBox*TM que contempla o primeiro conjunto de alinhadores, os quais devem ser trocados em média de duas em duas semanas, enviando fotografias da evolução para o seu ortodontista, com o qual o indivíduo vai trocando mensagens através da aplicação para colocar qualquer dúvida, ou ir monitorizando a evolução do tratamento. Adicionalmente, pode ter contacto com duas assistentes de dentista, que vai acompanhando o cliente todas as semanas com questões cordiais sobre o tratamento. O produto caracterizado pelos alinhadores invisíveis deve ser utilizado cerca de 22 horas por dia, retirando-os apenas para alimentação. A média de tratamentos é de cinco a nove meses, mantendo-se um ciclo de monitorização semanalmente, e de reenvio de novos alinhadores a cada dois meses, dependendo de cada caso clínico.

A marca posiciona-se para um público maior de dezasseis anos de idade com morada pertencente a um dos vinte e oito países pertencentes à União Europeia⁴⁴, que

⁴⁴ À data de 5 de Março de 2018 Alemanha; Áustria; Bélgica; Bulgária; Chipre; Croácia; Dinamarca; Eslováquia; Eslovénia; Espanha; Estónia; Finlândia; França; Grécia; Hungria; Irlanda; Itália; Letónia;

tenha uma visita recente ao dentista (últimos seis meses), que possa comprovar que não tem algum problema clínico como caries dentárias, gengiva ativa, mandíbula ou dentes soltos entre outros; sem dentes frontais alterados; alterações dentárias moderadas e capacidade de acompanhar as instruções em inglês.

A *StraightTeethDirect*TM assume como missão a cumprir tornar a ortodontia mais acessível e prática para todos os cidadãos através da tecnologia. Para isso, assume como valores a acessibilidade através da permissão do tratamento clínico sem necessidade de deslocamentos físicos, e com o preço reduzido face às soluções tradicionais; a inovação surge como segundo valor chave tanto na produção dos alinhadores em 3D como na procura e investigação das mais recentes técnicas laboratoriais, e por último a influência positiva no cliente, através da garantia de uma melhoria do sorriso do cliente STD através dos diversos canais de ação: contacto com o cliente, modo de entrega rápido, modo de produção tecnológico. Caso este valor não seja comprovado e sentido pelo cliente, a totalidade do valor do tratamento é devolvido.

• **Estratégia de Comunicação e Canais utilizados: a Gestão, a Análise da Comunicação e *Feedback***

Atualmente, com um plano de comunicação e marketing concreto e consistente, a marca assume como área prioritária desde início a comunicação e o marketing. Como referiu em entrevista, antes de a marca se lançar no mercado, começou por publicar um *blog* sobre o serviço que viria a oferecer: as oportunidades, benefícios de aceder à ortodontia entre outros conteúdos.

A aposta no *website* e nas redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *Youtube*) foi a segunda etapa, tornando-se ao longo do tempo, os elementos comunicacionais mais fortes e estratégicos da marca. Neste âmbito a marca investiu num *website* que ressaltasse os valores e um acesso fácil e organizado ao modo de utilização do tratamento de modo muito transparente, bem como, uma missão bastante coerente: facilitar a ortodontia através da tecnologia. Complementarmente, surgiu inserção de alguns passatempos na página *Facebook* da marca, na qual os utilizadores da rede através de um gosto na página

Lituânia; Luxemburgo; Malta; Países Baixos; Polónia; Portugal; Reino Unido; República Checa; Roménia; Suécia: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_pt

e partilha de conteúdos específicos escolhidos pela marca, de podem habilitar a ganhar um desconto no tratamento, ou até um *kit* inicial de modo gratuito.

Já em Janeiro de 2018, foi estratégia da marca apostar na plataforma *Youtube* através do lançamento de um canal da marca, que semanalmente é atualizado com conteúdos direcionados para os clientes, com dicas de utilização do aparelho invisível, mas também, e em dias diferentes, para possíveis clientes através da transmissão de benefícios do uso deste tratamento.

Atualmente, e sempre presente no ADN a inovação e ambição de estar na vanguarda surge como justificação ao esforço e foco da comunicação e marketing como áreas prioritárias da empresa. Facto assumido pelos dois co-fundadores, esta área detém um budget específico, utilizado para promoção em redes sociais, presença em eventos de especialidade, entre outros materiais. Ainda assim, é acompanhado de um planeamento semanal e mensal, que determina os períodos de publicação, os canais, o tipo de conteúdo, bem como, o objetivo de cada um. De seguida, é realizada por Lucie, uma análise mensal na prestação nos diversos canais comunicacionais, que fornece dados que são analisados pela empresa, e que contribuem para ajustes que possam ser necessários ao planeamento inicialmente pensado.

Tal como Lucie, Diretora de Marketing e Comunicação da *StraightTeethDirect*TM assume, as mensagens, os desejos e pedidos dos clientes são recebidos à organização como prioridade, por mais difíceis que se possam apresentar. Os requisitos por parte do consumidor são altamente valorizados internamente.

Através de uma atuação genuína e objetiva, o *feedback* por parte dos clientes, do corpo clínico são assumidos como pressupostos no desenvolvimento do negócio. Inicialmente, a marca decidiu fazer um pré-lançamento da aplicação entre 2015 e 2016, durante um ano. Durante este período o foco não foram as vendas, mas sim reunir informação através do *feedback* do consumidor, de qual seria o preço mais indicado, como é que se poderiam diferenciar dos prestigiados dentistas tradicionais e o que o consumidor precisava.

No cenário português, foram algumas as indicações de melhoria no caso da aplicação, a nível da experiência do utilizador. Através desta atuação, evidencia a sua natureza de *startup*, ao mudar planeamentos iniciais pela experimentação, praticando erros iniciais e alterando posturas através da recolha de *feedback* e opiniões dos possíveis clientes. Deste modo, conseguiu traçar evidentemente o seu posicionamento.

Adicionalmente, houve um segundo grande momento de redirecionamento da comunicação, no âmbito do mercado ortodontista, e em especial, para as empresas e

marcas de dentista tradicionais. Acontecia que algumas mensagens eram recebidas por parte da indústria tradicional como afronta ou recebidas como tratamento pouco claro e explícito. Deste modo, após o lançamento da versão pré-teste do *website*, foram recolhidas estas reações e efetivamente dados alterados, pois a opinião da indústria e de outros dentistas, surgiu igualmente como um ponto importante de *feedback*.

● **Desafios e Perspetivas futuras**

Para Aalok e Lucie, a aquisição de novos clientes surge como desafio e perspetiva futura de crescimento. No entanto, esperam alcançá-lo através da aposta nos canais de comunicação. Para além da continuidade dos canais atualmente usados, surge como objetivo a maior frequência de aparecimento da marca na imprensa europeia, incluindo a portuguesa, através de uma maior persistência no envio de comunicados de imprensa para algumas revistas e jornais dos feitos e novidades da marca.

Adicionalmente, ergue-se como prioridade a possibilidade de tradução tanto da aplicação como de todos os documentos de tratamento para as diversas linguagens europeias, inclusive mandarim, russo, japonês e português devido à entrada no mercado brasileiro por considerarem mercados estratégicos os quais esperam atingir em breve.

De seguida, será analisada a presença digital dos dois casos escolhidos: Straight Teeth Direct e Viable Report). Através da realização de duas grelhas de análise, uma quantitativa (Tabela 1) e outra qualitativa (Anexo I), pretende-se observar possíveis tendências. Este passo surge, devido à importância percebida através da revisão de literatura realizada, que o fator digital poderia apresentar para estas organizações. Deste modo decidiu-se escolher os seguintes parâmetros para análise de observação qualitativa: frequência das observações, tipo de conteúdo partilhado, media, estilo de comunicação usado e a análise da evolução da comunicação, no que respeita ao encontro de semelhanças ou não no tipo, conteúdo e frequência. Estas categorias, são apontadas por Coutinho (2014) como as ferramentas prioritárias de análise de qualitativa do desempenho digital, nas redes sociais.

Já a grelha quantitativa pretende enquadrar o alcance *online* da startup enquanto a grelha qualitativa pretende esclarecer e avaliar o modo como estas organizações utilizam as plataformas expostas. Desta forma, escolheram-se as seguintes categorias para análise quantitativa: número de seguidores, gostos, média de *posts*, alcance e visitantes. Segundo (Marques, 2016) estes níveis de análise podem facultar um ponto de vista quantitativo do

trabalho que a *startup* realiza. Através da construção de uma tabela semelhante à Tabela 1, a *startup* tem uma visão se o tipo de conteúdo, ou o seu estilo de comunicação precisam de ser adequados.

		CATEGORIAS PARA ANÁLISE				
		Seguidores (Total)	Gostos (Total)	Média de <i>Posts</i> (Semanalmente)	Alcance (Semanalmente)	Visitantes (Semanalmente)
Canal Analisado/ Rede Social	<i>WebSite</i>			1		3750
	<i>Facebook</i>	8293	8239	8	200.000	1500
	<i>Instagram</i>	960	12.487	25	1500	366
	<i>LinkedIn</i>	32		1	32	50
	<i>Twitter</i>					
	<i>Youtube</i>	51	51	1	4525	50.000
	<i>Aplicação</i>					5000

Tabela 1- Grelha de Análise quantitativa *Straight Teeth Direct*
Análise de 7/2/2018 a 21/2/2018

A definição da sua essência, valores e missão, bem como, o posicionamento da marca são pontos fundamentais na estrutura de qualquer *startup*, e que não é exceção para a *StraightTeethDirect*TM. Tanto em entrevista como através da observação direta realizada aos canais e redes sociais *online* (Anexo I) é reiterada a ideia de melhoria e complemento da confiança através do aperfeiçoamento do sorriso, sem grandes esforços logísticos e económicos, através da tecnologia.

Através da análise ao Anexo I, compreende-se que a *startup* apresenta uma compreensão eficaz de quais os canais onde podem encontrar o público-alvo (definidos pela marca como o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e por último, o *website* que incorpora o *blog*), e um planeamento sólido e análise frequente para avaliação dos resultados obtidos, e quais as matérias a desenvolver e melhorar. Um dos pontos de destaque é o desenvolvimento recente da plataforma *Youtube*, na qual o conteúdo vídeo tem tido grande aceitação e alcance por parte da audiência. Em apenas 2 meses, o canal obteve mais visitantes à página que todos os outros canais somam semanalmente. Ainda assim, destaca-se igualmente a presença da marca na comunicação social, em algumas reportagens televisivas e jornais portugueses.

Se a transparência e garantia são valores a vincar, os sentimentos e emoções associadas à melhoria do sorriso e confiança associada não são esquecidos pela marca. A *startup* revela constante preocupação e cuidado em comunicar estes valores com vista a envolver os clientes. Através de palavras ou imagens, chegar ao consumidor com estes valores e informações é um cuidado constante da marca em todos os canais analisados.

A análise aos canais utilizados desvenda um cuidado de planificação e diferenciação da comunicação de acordo com cada rede social, não se limitando a marca a copiar e colar o mesmo conteúdo em todas as redes. Identifica-se também, um cuidado em dinamizar o tipo de conteúdo partilhado, entre artigos, imagens, partilhas vídeos e texto.

2.2. Viable Report

• Contextualização: História, Posicionamento, Missão e Valores

A *Viable Report* surge em Janeiro de 2016 como plataforma de análise para as empresas. A ideia proveio de Jaime Parodi, da sua experiência como empreendedor através de outros projetos, e da necessidade de tornar o mercado mais eficiente, pois sentia uma dificuldade constante: um relatório consistente e viável que servisse de ferramenta de avaliação para ideias *online*, que permitisse ser utilizado duplamente, por investidores e *startups*. Desde que começou a pensar no projeto, existem diversas posições no mercado às quais gostaria de associar o projeto, pois pode ser uma ferramenta, uma plataforma ou um *marketplace*. A criação de uma ferramenta mais eficaz do que se encontrava no mercado, e que se apresentasse adaptável a diferentes critérios de investimento, economizando recursos e oportunidades foi desde início a posição a agarrar.

Tem como missão ajudar as empresas a serem viáveis e, ao mesmo tempo, ajudar os investidores a encontrar situações viáveis, através dos valores de controlo, rapidez e sem burocracias em excesso, normalmente associadas a estes processos. O nome, surge como manifestação da atividade e da sua essência global, uma implicação do resultado do produto.

• Estratégia de Comunicação e Canais utilizados: a Gestão, a Análise da Comunicação e *Feedback*

Ao longo dos últimos dois anos, têm sido algumas as alterações na estratégia de comunicação tomada. Considerada como principal e mais importante, foi a mudança de tom de comunicação. Inicialmente, era altamente descritiva e analítica, o que podia

afastar alguns mercados. Neste sentido, tornou-se mais humana, através da aproximação ao humano com os termos “relação; namoro”, tendo em conta que trabalham para organizações, e estas são construídas diariamente por pessoas.

Adicionalmente, a *Viable* deparou-se até ao momento, com um cenário que Jaime considera decisivo para a instabilidade da área de Comunicação e Marketing da empresa, a constante mudança dos membros responsáveis por esta área. Por falta de formação específica, ou, por escolha da equipa ou pessoal, a *Viable* já teve alguns responsáveis neste departamento, mas considera que ainda não encontrou a equipa mais apropriada e certa. Deste modo, a estratégia começou desde cedo por ser emocional, ao criação uma estratégia de relação entre o investigador e startup, na qual a *Viable* surge como momento de namoro entre os dois, sendo o próprio slogan da marca “O namoro é difícil, investir não precisa de ser”, pois para o co-criador da marca, o público-alvo sente a semelhança entre os dois processos: o namoro e o investimento. No entanto é assumido pelo co-criador, que a equipa se encontra ainda diminuída e em mudança, pelo que, é Jaime simultaneamente gestor de negócio, gestor de informação, responsável de inovação e responsável de comunicação e marketing. Surge como entendimento para a própria *startup*, o esforço feito por um elemento para todas as áreas anteriormente descritas, e a possível falta de formação específica na área de comunicação e marketing e falta de tempo para a área, pois surge como complemento ao trabalho de Jaime e não como área prioritária, podem trazer consequências para a organização, que veremos de seguida, nas grelhas apresentadas.

Atualmente, o principal objetivo da comunicação efetuada pela marca surge como dar a conhecer a marca ao público alvo: investidores e *startups*, mas também mentores, parceiros, instituições, investigadores. A *startup* desenvolve toda a comunicação em inglês no mercado português, bem como, em todos os mercados, pelo que até à data ainda não apresentou qualquer reivindicação ou problema com esta atuação, não sendo neste momento uma prioridade para a organização, a adequação linguística ao mercado português. Como podemos notar de seguida na grelha de observação, os principais canais de comunicação da marca passam pelas redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e por último o *Instagram* embora com menor enfoque), embora tenham também um *website*.

Na matéria comunicacional e de marketing, tanto como nas restantes o *feedback* (externo e interno) foi sempre avaliado e colocado em prática na *Viable Report*. Desde os mentores que acompanham o projeto, parceiros que foram surgindo e opiniões dos clientes (investidores e *startups*), houve uma constante preocupação em adaptar a

informação recebida ao projeto. As solicitações e questões, são igualmente, uma prioridade para a equipa.

● Desafios e Perspetivas futuras

Através da tomada de consciência da importância das áreas de comunicação e Marketing, uma das principais perspetivas para a empresa é a criação de uma equipa especializada, com formação adequada e estável para tratar e acompanhar estas áreas de atuação as *startup*.

À semelhança do caso apresentado, será analisada de seguida a presença digital da Viable Report. Através da realização de duas grelhas de análise, uma quantitativa (Tabela 2) e outra qualitativa (Anexo K), pretende-se observar possíveis tendências. Deste modo utilizam-se os mesmos parâmetros para análise de observação qualitativa: frequência das observações, tipo de conteúdo partilhado, media, estilo de comunicação usado e a análise da evolução da comunicação, no que respeita ao encontro de semelhanças ou não no tipo, conteúdo e frequência.

O mesmo se observa na grelha quantitativa pretende enquadrar o alcance *online* da *startup*. Através da construção de uma tabela semelhante a *startup* tem uma visão se o tipo de conteúdo, ou o seu estilo de comunicação precisam de ser adequados.

		CATEGORIAS PARA ANÁLISE				
Viable Report		Seguidores (Total)	Gostos (Total)	Média de Posts (Semanalmente)	Alcance (Semanalmente)	Visitantes (Semanalmente)
Canal Analisado/ Rede Social	WebSite			0	44	50
	Facebook	1759	1771	15		463
	Instagram	155	2800	5		3
	LinkedIn	89		0/1	12	-
	Twitter	349	701	30	4.500	
	Youtube	5	-	0	335	-
	Aplicação					

Tabela 2- Grelha de Análise quantitativa *Viable Report*
Análise de 7/2/2018 a 21/2/2018

Comum ao que acontece com outras *startups*, a opção e necessidade de um lançamento rápido foram as principais causas para que a marca não planeasse uma prévia estratégia de comunicação, determinando apenas que o negócio iria ser suportado por um website, e precedentes redes sociais. Estes identificavam-se como os meios mais práticos de gerir, sem grandes custos para uma equipa recente, considerada pela *Viable Report* a opção a seguir.

Devido à instabilidade da equipa e falta de planeamento, a comunicação da marca foi sendo considerada uma área acessória a outras áreas de atuação como o desenvolvimento de *software* ou operações. Ocasionalmente, a aposta em campanhas pagas foi surgindo, especialmente em redes que permitem o contacto com ambos os públicos alvo, como é exemplo o *LinkedIn*. Se inicialmente este esforço complementar à atividade da empresa se foi mostrando suficiente, o significativo aumento da concorrência e exigência do consumidor atual exigiam outros meios de resposta, como um foco coerente e constante na comunicação, tornando-a uma área indispensável à *startup*. Ainda assim, evidenciasse a substituição de uma comunicação baseada em factos analíticos e dados estatísticos, para um *slogan* cuja a grande finalidade foi aproximar as pessoas.

No entanto, a falta de acompanhamento, frequência e planeamento concreto da comunicação a efetuar, que incluísse informações estratégicas como tipo de conteúdo, tom, estilo e objetivo, horário, bem como, uma seguinte análise dos resultados que apresentasse conclusões fundamentais de quais os melhores canais, tipo de comunicação, tom, estilo, e horário entre outros pontos já abordados na revisão de literatura (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017 e Marques, 2016) surgem como razões assumidas para um insucesso desta área de atuação.

De acordo com a entrevista dada por José Vale, especialista em Competitividade, Empreendedorismo e Inovação do IAPMEI muito se tem progredido com a atual Estratégia Nacional de Empreendedorismo, mas ainda há caminho a percorrer. Identifica como principais problemáticas do ecossistema português em geral, a necessidade de haver maior abertura para receber feedback (Mentoria), bem como a necessidade de construção de parcerias e aumento da rede de contactos (*Networking*), a juntar ao foco atual: o digital nas estratégias de comunicação e marketing.

Os casos anteriormente apresentados têm o intuito de desempenhar o exemplo de aprendizagem prática. Visam não só o entendimento da realidade do ecossistema das *startups* portuguesas de base tecnológica no que respeita às suas estratégias de

comunicação e marketing, mas também constituir um exemplo guia de coordenação. Este pode ser analisado pelo mesmo tipo de *startups* dentro de um contexto semelhante as quais podem concluir, tendo em conta a sua singularidade e posição, quais as possíveis boas práticas e recomendações a seguir, através dos exemplos apresentados. Naturalmente ressalta-se a necessidade de, segundo o vetor de atuação da *startup*, ou seja, a sua área tecnológica, os canais de comunicação podem igualmente diferenciar-se, sendo que na presente investigação se optou por escolher um exemplo de dispositivos médicos e/ cuidados de saúde e outro de Indústria 4.0⁴⁵ e *Smart Data*⁴⁶.

Deste modo, surge uma “grelha de avaliação final” que pretende identificar e classificar a utilização das redes sociais *online* analisadas por parte dos estudos exploratórios. Esta tenciona facilitar a compreensão de eventuais paradigmas perante importantes decisões a seguir. Sendo este o foco a seguir, o objetivo de acrescentar mais valias ao ecossistema português através do tema estudado é significativo, no entanto, tendo sempre em consideração que cada caso real passará certamente pela necessidade de auxílio concreto e específico à *startup*.

Por conseguinte:

Escala

Muito Bom – Especificação que pretende certificar o correto e eficaz uso dos canais *online* analisados. Estes, revelam-se como um excelente método de disseminação e promoção da *startup*. Desta forma, a frequência, o tipo de publicações, a organização, planificação e estrutura, bem como, o tom e objetivos surgem como elementos altamente importantes e fundamentais.

Bom- Classificação atribuída à boa utilização do canal, mas pode desperdiçar alguns pormenores estratégicos. Contribui para a disseminação e promoção da marca, mas a comunicação com o cliente ou público-alvo não está a ser explorada ao máximo, com possível existência de falhas a melhorar.

Satisfatório- Ainda que seja alvo de atualizações esporádicas a *startup* utiliza pouco a rede social *online* em causa. Esta não está a representar um meio de comunicação

⁴⁵ <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/nao-aprovar-industria-4-0-a-quarta-revolucao-industrial-182746>

⁴⁶ <http://digitalcommunity.mit.edu/docs/DOC-1232>

relevante ou adequado, de onde a marca consiga retirar benefícios. Neste patamar, o canal é considerado um complemento a outra estratégia ou canal principal.

Fraco – Caracterização para um canal sem força, audiência, efeito. Atualizações raras ou nulas. No caso de existirem, não estão adequadas ao público-alvo do canal. Pouco consistente nas informações e atualizações efetuadas.

		STARTUP AVALIADA	
		StraightTeethDirect™	Viable Report
CANAIS / REDES SOCIAIS ONLINE ANALISADAS	Website	Muito Bom	Satisfatório
	Facebook	Bom	Bom
	Instagram	Muito Bom	Satisfatório
	LinkedIn	Bom	Satisfatório
	Twitter	-	Bom
	Youtube	Muito Bom	Fraco
	Aplicação	Bom	-

Tabela 3: Grelha de Avaliação Final

Perante uma análise e avaliação final da informação apresentada sobre a comunicação *online* das *startups*, em ambos os casos destacam-se as redes sociais *online* aliadas do “Social Media Marketing”. A utilização das redes sociais é notória em ambos os exemplos, usadas não só como modo de divulgação da marca nos canais onde se encontra a audiência, mas no primeiro exemplo também como canais de comunicação estruturada e eficaz.

De acordo com o enquadramento teórico-conceitual, as *startups* têm encontrado no meio digital um forte potencial de desenvolvimento não só de ideias de negócio, como também canais de comunicação do próprio negócio, seja pela acessibilidade, facilidade e baixo custo face a outros canais de comunicação, o que se adequa aos reduzidos recursos financeiros da empresa em fase inicial.

Os exemplos apresentados apresentam o *Facebook* como o canal melhor aproveitado, no qual as duas marcas revelam retirar mais vantagens. Tendo em conta que

em Portugal, é ainda a rede social com maior número de utilizadores mensais (Figura 9), disponibiliza um conjunto vasto de utilidades que se tornam valiosas para uma *startup*: chegar ao público-alvo, partilha de artigos da marca ou de assuntos relevantes para a mesma, interação com o cliente, possibilidade de analisar “o que se diz sobre si” em páginas de grupos ou responder de modo rápido na sua própria página o que permite gerir os elogios e reclamações de forma eficaz, ainda a possibilidade de promover passatempos e eventos, entre outras possibilidades já enunciadas na revisão de literatura.

No que respeita ao *website* encontramos algumas diferenças que devem ser ressaltadas. Para além da análise descritiva e qualitativa já efetuada podemos através dos números presentes nas grelhas de observação complementar que um dos casos de estudo - *Straight Teeth Direct*⁴⁷ obtém melhores resultados nesta rede face ao segundo exemplo apresentado – *Viable Report*⁴⁸. Podemos destacar um melhor aproveitamento ligado ao facto de ser o canal que individualiza a marca, o primeiro exemplo transmite visivelmente o fator de diferenciação da marca face aos concorrentes. Já no segundo exemplo, o website da marca não apresenta a informação de um modo tão claro e intuitivo. A informação encontra-se mais dispersa e a experiência do utilizador pode ficar comprometida pela falta de atualização da plataforma e dos seus conteúdos. No entanto, distingue-se pela possibilidade de oferecer aos clientes um pré-teste da plataforma, sem exclusividade ou formalidades.

Outro dos pontos percebidos é o foco de um dos exemplos em duas ou três redes sociais, as quais estrategicamente escolheram de acordo com a presença de um maior número de utilizadores coincidentes com o seu público-alvo face a uma possível dispersão no uso de redes no segundo exemplo. Ao serem utilizados diversos canais de comunicação (Tabela 3) sem a devida atenção à personalização de cada rede, pode ficar comprometido o seu alcance e sucesso. A marca, ao escolher diversas redes sociais, deve assegurar a sua capacidade da equipa para a sua manutenção e análise, ao contrário, pode tornar-se ineficaz ou até prejudicial para a própria marca.

Ainda assim, uma outra diferença fundamental embora com um número aproximado de elementos quatro/cinco é o facto de uma das *startups* contar com um elemento apenas focado na área de comunicação e marketing, e outro dos exemplos com mais um elemento, não tem nenhum membro que trabalha e aprofunde esta área, surgindo como acréscimo ao trabalho central que é desenvolvido.

⁴⁷ <http://www.straightteethdirect.com/>

⁴⁸ <http://viablereport.com/>

Em consonância com as conclusões da presente análise estão as declarações de José Augusto Vale, especialista em Competitividade e Inovação do IAPMEI, o qual refere que atualmente, uma das áreas mais importantes no ambiente das *startups*, e surgindo igualmente como um dos conselhos para quem pretende entrar neste ecossistema são as competências “*Hard Skills*” ou seja, a formação e especialização, não só na área core da *startup*, como também, em matérias de comunicação e marketing. Adicionalmente, José Vale menciona a importância cada vez acrescida que as *Soft Skills*⁴⁹, transversais a qualquer área de atuação ou formação, representam no mundo do empreendedorismo.

Deste modo, compreende-se a importância que o digital e a utilização do *online* tem tido para as *startups* na sua generalidade. Dos casos apresentados, este meio torna-se indispensável às empresas, não só pela sua facilidade de acesso devido aos baixos custos e recursos por vezes escassos, mas também pela sua força em relação a abranger grande parte dos públicos-alvo. Desta forma, as *startups* conseguem desenvolver grande interatividade com a sua audiência, potenciando a angariação de clientes, entrada no mercado, e facilita e promove a comunicação da marca. É neste sentido que as startups, com necessidade de difusão e conquista no mercado, não podem ignorar a força que o digital tem vindo a desempenhar nas estratégias de comunicação. Sendo esta um dos grandes desafios para este tipo de empresas torna-se fundamental entender quais as melhores opções a seguir, bem como, quais os canais em que se deve marcar posição. Os exemplos expostos indicam diferentes modos de utilização e exposição, de investimento humano e financeiro e de benefícios retirados deste meio.

2.3. Análise de Resultados

Para além da informação alcançada através dos estudos exploratórios anteriormente apresentados, estes surgem como uma pequena parte da realidade, pelo que se preferiu tentar alcançar mais *startups* de modo a confirmar ou não determinadas tendências ou padrões sobre a temática através da realização deste inquérito por questionário. Ainda que o aprofundamento possa parecer pouco, a profundidade diminuída surge para que possamos obter respostas rápidas e diretas, mas em maior número, para auxiliar na identificação de conclusões, boas práticas, padrões, tendências entre outros aspetos. Deste

⁴⁹ Atributos e/ou competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar as suas iterações com os outros e com o mundo em seu redor.

http://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet_economia/blogue_vipp_valorizacao_img_pessoal_profissional/se-te-soft-skills-para-uma-carreira-de-sucesso=f857340#gs.bCf9ILI

modo, as questões seguintes, surgem focadas da compreensão geral da realidade estudada.

Questão 1:

Pretende esta questão sumarizar as áreas de atuação das *startups* inquiridas.

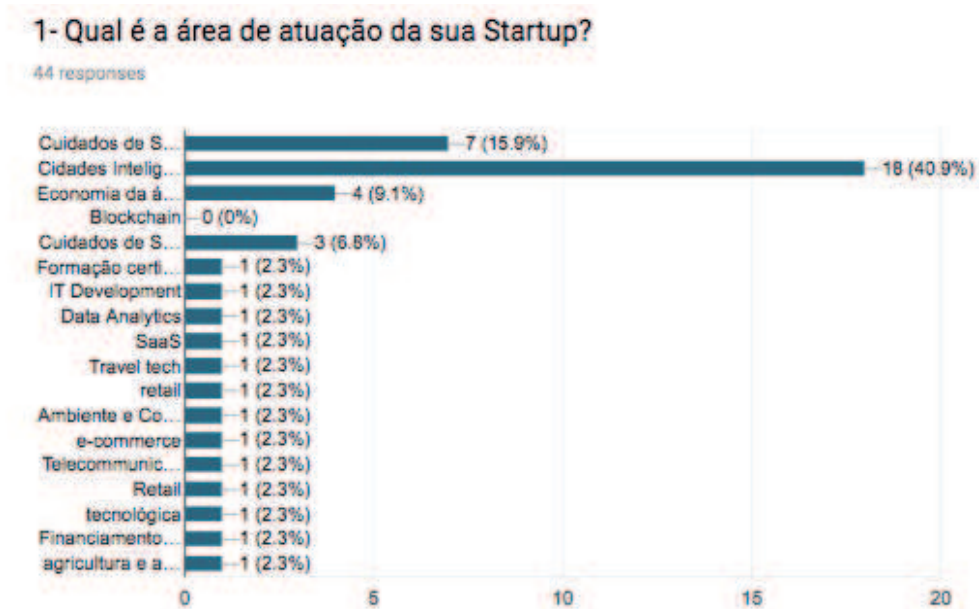


Gráfico 1: Resultados à questão 1

Na questão 1 ambicionou-se descobrir a que área pertencem as *startups* a responderem ao presente questionário. Deste modo, o maior número de respostas foi dado por *startups* que desenvolvem o seu trabalho na área das cidades inteligentes, 18, seguindo-se a área de atuação “Cuidados de Saúde” com um total de 10 respostas. Nesta questão, colocou-se a possibilidade da resposta “outra”, daí que tenhamos outras áreas de atuação para além das inicialmente apresentadas no questionário: Cuidados de Saúde; Cidades Inteligências ou Indústria 4.0; Economia da água e por último, *Blockchain*, a qual não obteve nenhuma resposta visto ser uma nova área de atuação escolhida pelo programa de aceleração da *Building Global Innovators*.

Questão 2:

Visou esta questão analisar em qual das zonas geográficas portuguesas encontramos maior presença das *startups* questionadas.

2- Em qual das seguintes zonas geográficas se localiza a sua Startup?

44 respostas

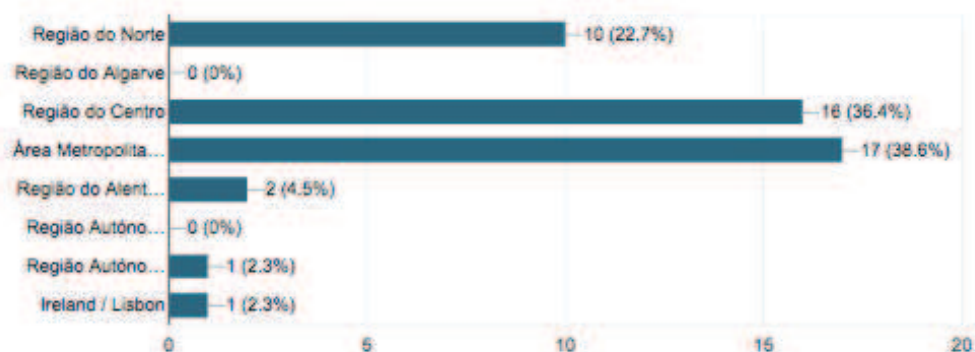


Gráfico 2: Resultados à questão 2

Deste modo, a predominância das respostas, 18, incidiu na área metropolitana de Lisboa. Seguiu-se a Região do Centro, que inclui as seguintes 11 cidades: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Covilhã, Fátima, Figueira da Foz, Guarda, Leiria, Nazaré, Óbidos, Viseu às quais pertencem as 16 *startups* que escolheram esta opção. Posteriormente, a região do Norte que inclui Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real. Por fim, encontramos a região do Alentejo com duas respostas e a Região Autónoma da Madeira com uma resposta. Contabilizam-se 0 respostas para os Açores e Algarve. Podemos concluir a importância da Zona Metropolitana de Lisboa e Zona Centro como zona com maior atuação das *startups* inquiridas.

Questão 3:

3- Quantos anos tem a Startup?

44 responses

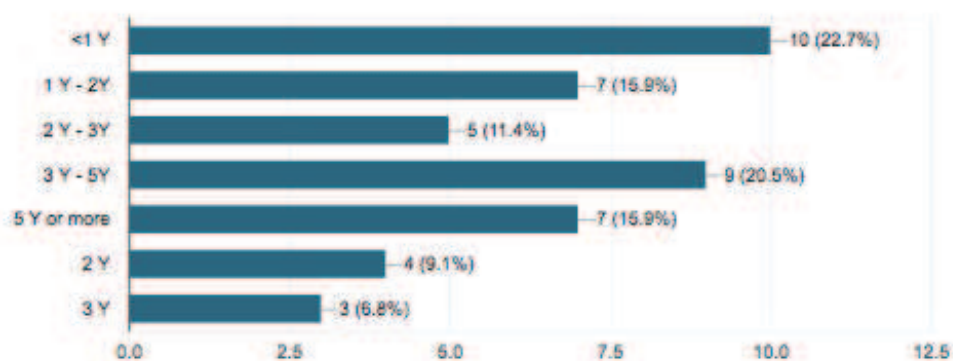


Gráfico 3: Resultados à questão 3

Questionou-se sobre a idade das *startups*. Devido ao envio do questionário teste de início, esta foi uma das perguntas à qual se obteve *feedback*, e de seguida, se alterou. Inicialmente constavam os anos concretos, no entanto alterou-se para intervalos de anos, e assim obtemos <1 ano 10 respostas, de 1 a 2 anos 11 respostas – contabilizando as respostas iniciais. De 2 a 3 anos 9 respostas. Posteriormente, temos o intervalo de 3 a 5 anos, no qual encontramos 12 respostas, e por fim 7 respostas para 5 anos ou mais.

Questão 4:

4- Selecione a categoria a que pertence a Startup

44 responses

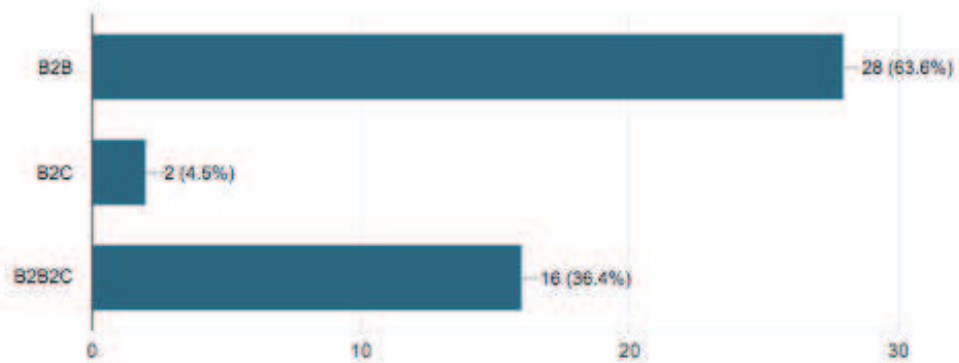


Gráfico 4: Resultados à questão 4

O maior número de respostas foi dado por *startups* que trabalham *B2B*, ou seja, para outros serviços, seguindo-se a 16 respostas para *B2B2C*, trabalhando simultaneamente para serviços e consumidores. Por último, apenas 2 *startups* trabalham diretamente para o consumidor.

Questão 5:

5- Enquanto Startup, qual das seguintes áreas considera apresentar maiores dificuldades?

44 responses

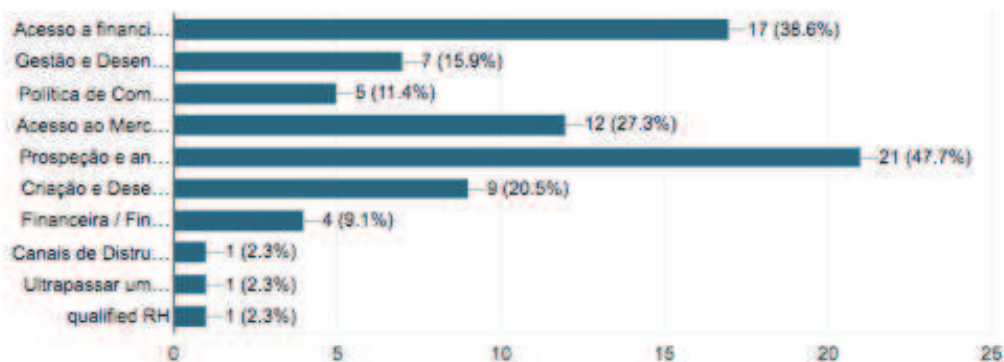


Gráfico 5: Resultados à questão 5

Visou esta questão perceber qual a área que para as *startups* inquiridas apresenta mais dificuldades. Deste modo, a predominância das respostas, 21, incidiu na prospecção e angariação de clientes/consumidores. Um dos interesses de qualquer marca recém-criada é dar-se a conhecer, sendo este o ponto de partida para qualquer comunicação e desenvolvimento subsequente. Seguiram-se as áreas de Acesso a Financiamento, 17, e Mercado 13. Posteriormente, 9 respostas para à Criação e Desenvolvimento e logo de seguida, 7 Gestão e Desenvolvimento estratégico. A proximidade dos níveis de resposta aproximados revela tratarem-se de áreas de grande importância para as *startups*. Por fim, com 5 respostas a Política de Comunicação e com 1 os Canais de Distribuição.

A pergunta permitia a resposta “outra”, pelo que foram adicionadas as opções “Ultrapassar um bloqueio legislativo à atividade exclusivo de Portugal” e “Recursos Humanos Qualificados”.

A preocupação com a área financeira começou por ser clara ainda na fase de revisão de literaturas com primeiras leituras e trabalhos de investigação, no entanto, as restantes áreas - Criação e Desenvolvimento e Gestão e Desenvolvimento Estratégico em organizações numa fase embrionária, adquirem um valor semelhante. Percebe-se a importância do foco no cliente, sendo este o motor do negócio, e alguma indiferença nos tópicos da comunicação.

Questão 6:

6- Foi definida uma Estratégia de Comunicação Digital pela Startup?

44 responses

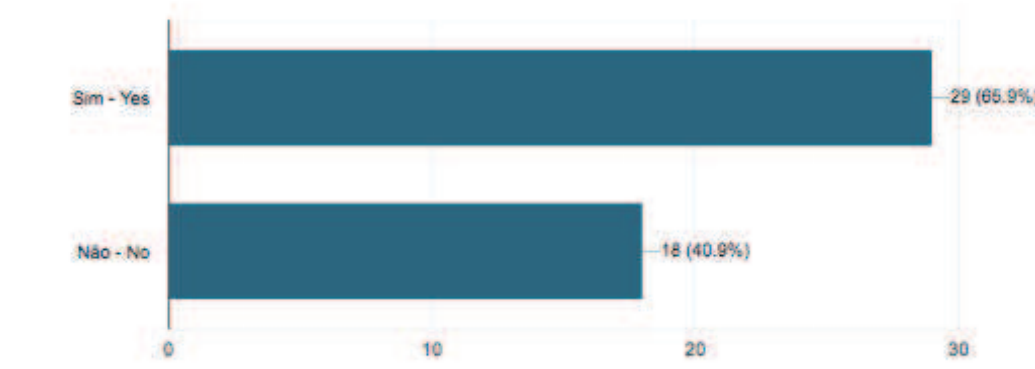


Gráfico 6: Resultados à questão 6

Direcionada para a estratégia de comunicação digital, esta questão pretendia decodificar o grau de importância atribuído ao Digital no seio das empresas *startups*. Deste modo, o peso que o digital apresenta é significativo, mesmo para uma maioria de *startups B2B*, com 29 respostas – 65.9%. A importância que o digital atualmente apresenta, especialmente, para as *startups*, foi sendo percebido ao longo da pesquisa bibliográfica e confirmado pelos estudos de caso anteriormente apresentados, mas também, pelos questionários. No entanto, ainda assistimos a 40% - 18 respostas em que não foi definida qualquer Estratégia de Comunicação Digital.

Questão 7:

7 – Se respondeu sim, da seguinte lista, identifique as práticas comunicacionais utilizadas pela sua startup. Classifique da prática mais para a menos utilizada.

No seguimento da questão supramencionada, foi perguntado às *startups* que responderam afirmativamente, quais as práticas comunicacionais mais utilizadas graficamente identificadas pela escala de 10 a 0 pela *startup*.

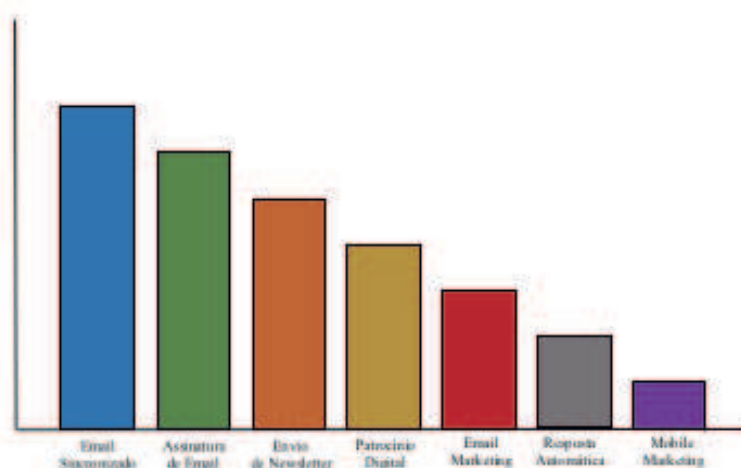


Gráfico 7: Resultados à questão 7

Deste modo, questionado da prática mais para a menos utilizada, foi explicita a importância do *online* e digital. Já no quadro teórico conceptual foi apontado como o consumidor atual, o indivíduo ligado constantemente aos seus *devices*. Apontada como a prática mais utilizada surge o *Email* sincronizado em vários dispositivos simultaneamente. Talvez por se tratar maioritariamente de organizações que se dirigem a outras empresas, a prática de *email* marketing surge como favorita por parte dos inquiridos. De seguida, surge a prática de envio de *newsletter*, que igualmente é recebida por email. Ferramentas de patrocínio digital e respostas automáticas nos websites e/ou redes sociais surgem como práticas intermédias, como uma média de 5 a 4 de utilização. Como menos utilizadas surgem as práticas de *mobile* marketing, a qual surge como prioridade para 2 a 3 *startups* inquiridas.

Questão 8:

8- Se respondeu que não na questão 6, qual a razão?

19 responses

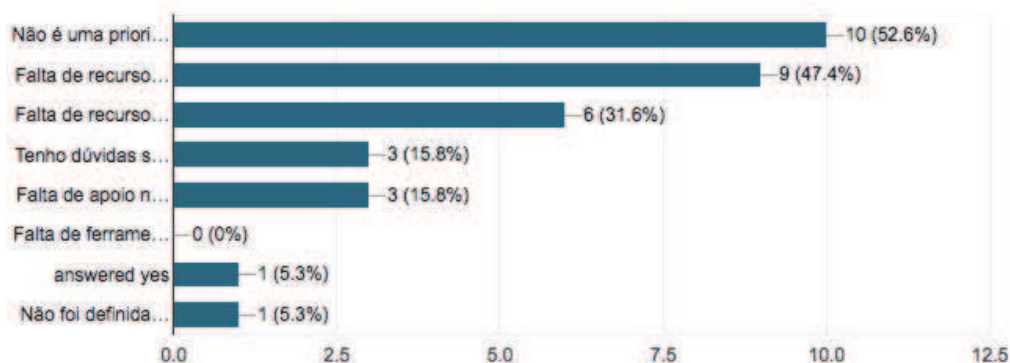


Gráfico 8: Resultados à questão 8

No entanto, interessa perceber para a presente investigação, a razão para a qual 40% dos inquiridos respondeu negativamente quando questionado sobre a existência de uma estratégia de comunicação digital. Deste modo, esta área é apontada por 50% da percentagem que respondeu negativamente (18) como não prioridade para a organização. No entanto, logo de seguida a falta de recursos humanos qualificados e escassos recursos financeiros para apostar nesta área surgem como 60% das justificações para a falta de estratégia digital. Por último, a dúvida sobre quais as melhores práticas comunicacionais ou a escassez de recursos para gerir a área surgem como últimas justificações.

Questão 9:

9- Como avalia o seu nível de presença online?

44 responses

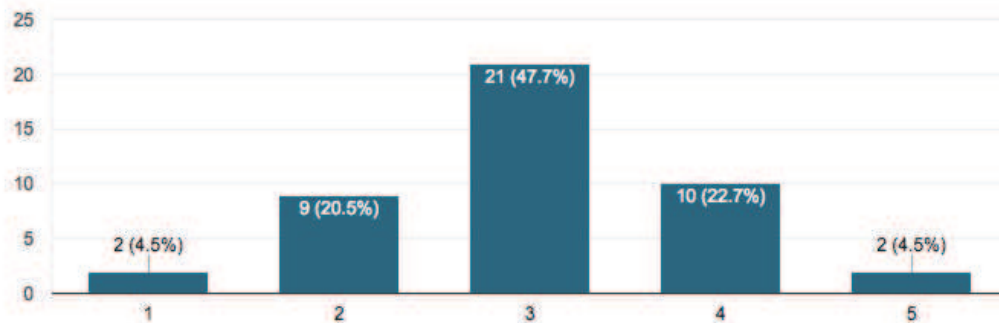


Gráfico 9: Resultados à questão 9

Questionaram-se as empresas sobre o que consideram ser o seu nível de presença *online*, respondendo a média 3, ou seja, um nível intermédio. Logo de seguida, mas significativamente mais baixo, surge o nível 4 e nível 2.

Questão 10:

10 – Quais os principais canais de comunicação utilizados pela startup?

Classifique do canal mais (10) para o menos (0) utilizado

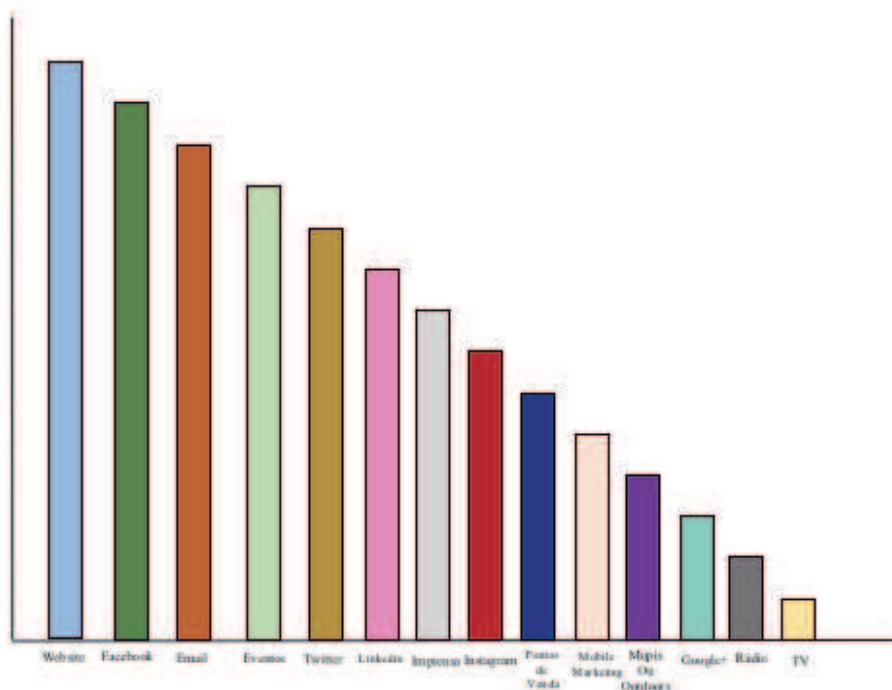


Gráfico 10: Resultados à questão 10

A fim de verificar quais os Canais de Comunicação mais utilizados, o *online* coleciona o maior número de tipos de canais utilizados. O *email* e o *website*, seguem-se como segundos canais mais utilizados. De seguida, encontramos os media sociais ordenadamente (*Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, e por último *Instagram*).

Quase ao mesmo nível encontramos os eventos e feiras, nas quais estas empresas contactam muitas vezes com o seu cliente final, aproveitando o momento para se distinguirem e mostrarem o seu valor acrescentado.

Esta tendência tinha começado a ser entendida com a realização dos estudos de caso, onde enfatizam um uso elevado das plataformas *website*, *email* e medias sociais. A baixa utilização da Televisão, Rádio, *Outdoors* e *MUPIs* pode ser justificada pelo elevado custo destes meios.

Questão 11:

11- Quais são os principais desafios que a sua startup sente na sua política de comunicação?

44 responses

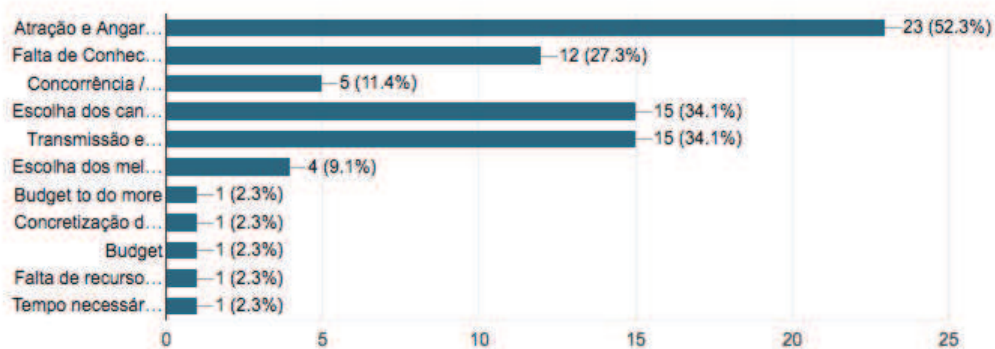


Gráfico 11: Resultados à questão 11

Direcionada para a área da Comunicação, a análise ao gráfico da décima primeira questão revela que a Atração e Angariação de Novos Clientes surge como principal desafio no que respeita à política de Comunicação. Esta preocupação distingue-se com mais de metade das respostas, pois um dos primeiros passos e objetivos de uma marca recente no mercado é dar-se a conhecer, para que possa passar a comunicar. Seguem-se equilibrados como desafios a Escolha dos Canais de Comunicação mais eficazes, bem como, a capacidade de Transmitir a Essência e Valores da Marca. A falta de conhecimento da marca no mercado, e as dúvidas em quais os canais mais eficazes de comunicação para a marca, surgem como subsequentes desafios.

Questão 12:

12- Já concorreu a Fundos ou apoios comunitários?

44 responses

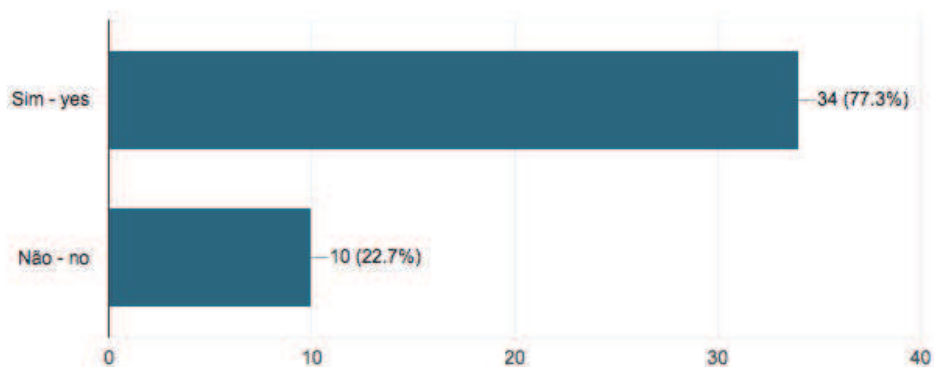


Gráfico 12: Resultados à questão 12

A fim de aferir se as empresas inquiridas se candidataram a fundos ou apoios comunitários/monetários, como mecanismo de ajuda para o seu desenvolvimento, 77% dos inquiridos já se candidataram a fundos ou apoios. No entanto, 22.7% não concorreram.

Questão 13:

13- Recebeu o fundo ou apoio ao qual se candidatou?

41 responses

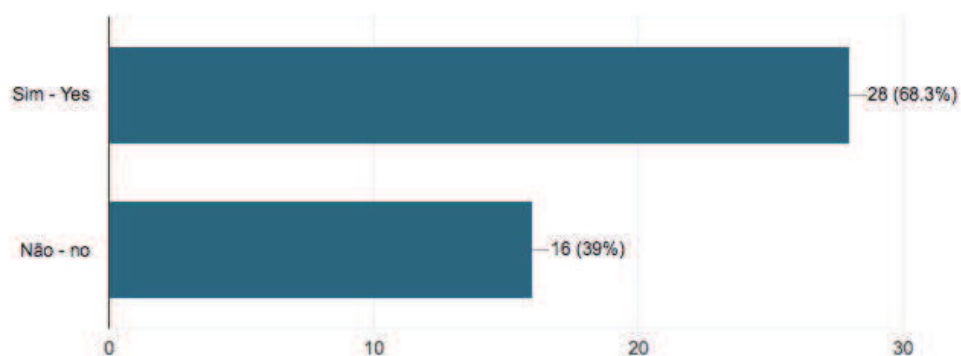


Gráfico 13: Resultados à questão 13

De acordo com a questão anterior, pretende-se verificar se, dos inquiridos que se candidataram, se receberam o suporte. Mais de metade, 68% receberam.

Questão 14:

14- Se sim, quantos fundos ou apoios comunitários recebeu?

20 responses

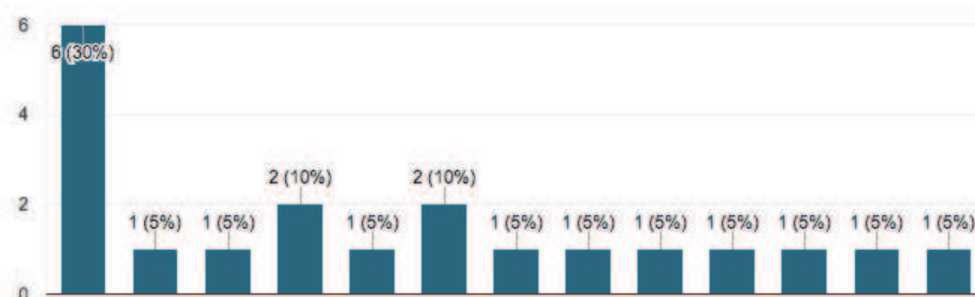


Gráfico 14: Resultados à questão 14

A pergunta 14 surge como elemento intermédio entre a anterior e seguinte pergunta, para concluir quantos suportes foram conseguidos, e de seguida, se poderá ser feita a correlação entre o maior número de fundos e uso nas estratégias de comunicação e marketing. Deste modo, 30% das empresas receberam 6 fundos ou apoios, 20% já receberam 2, e os restantes 1.

Questão 15:

15- Se respondeu que sim na questão 13 , utilizou alguma parte desse(s) fundo(s) em estratégias de comunicação e marketing?

28 responses

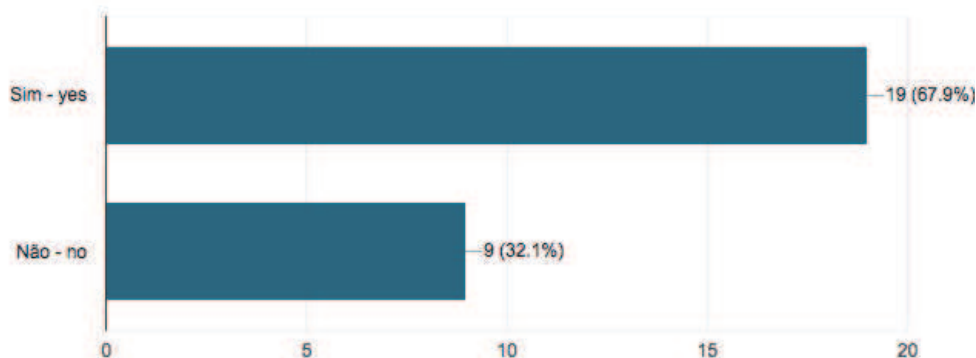


Gráfico 15: Resultados à questão 15

De modo a concluir se este suporte é ou não uma ajuda para estas empresas investirem na sua estratégia de Comunicação e Marketing, sendo esta apontada anteriormente como uma fraqueza por falta de recursos financeiros e humanos, 68% dos inquiridos utilizaram este apoio para desenvolver a sua política de Comunicação e Marketing. No entanto, cerca de 32% decidiram não utilizar este estímulo monetário nas suas estratégias de Comunicação e Marketing.

Questão 16:

16- Se respondeu que não na questão anterior, porquê que não utilizou?

14 responses

Os fundos foram utilizados em R&D, a prioridade naquele momento.
No meaning not yet, in the process
Competition
Não estava na empresa.
O foco dos fundos foi para desenvolver o produto e comprar equipamentos.
O incentivo era destinado a I&D e não pode ser gasto em marketing.
timing
Tipologia do investimento era IDI e não Internacionalização, onde as despesas de marketing seriam elegíveis.
Porque tinha outras
naop era elegivel
it wasn't the purpose.
Not received total money
Os grants foram obtidos para desenvolvimento do MVP
Ainda não nos candidatamos

Gráfico 16: Resultados à questão 16

A pergunta final incidiu sobre as razões pelas quais estas empresas não utilizaram os fundos ou apoios recebidos para estimular esta área. De modo a não afunilar respostas permitidas, deixou-se este espaço como livre resposta. Assim, obtemos como principal resposta que não era uma prioridade, sendo apontado como prioridade o desenvolvimento do produto ou inovações.

De seguida, e apontada como uma limitação à pergunta, surge a resposta na qual os fundos ou apoios não podiam ser utilizados nestas áreas, sendo usado no desenvolvimento do produto.

O questionário foi enviado a 104 *startups*. Destas, obtivemos 44 respostas, correspondendo a 40% da amostra inquirida. Este foi enviado inicialmente por email, com um texto de apresentação para preenchimento. Os inquiridos tiveram um período de 3 semanas para preenchimento, tendo sido reenviado como método de *follow up* cerca de mais duas vezes.

O dinamismo que a criação de *startups* tem provocado no tecido empresarial português torna a realidade destas empresas cada vez mais complexa. Tal como abordado

na revisão de literatura (Ries, 2011) confirma-se através do inquérito por questionário, mas também pelos casos apresentados que ambiente de constante risco e expectativas que as caracteriza leva a que alcançar uma posição de segurança e destaque no mercado surja como as principais intenções e desejos.

Este questionário teve o intuito de questionar as *startups* sobre algumas áreas sensíveis, de modo a entender tendências, explorar comportamentos, constatar atuações e práticas reveladas.

Começamos por constatar que, tal como Kotler, Setiwan, & Kartajaya, 2011 indica que o ser humano passa a valorizar marcas que se preocupem com o meio que os rodeia, nota-se essa mesma tendência, visto que as áreas de atividade com maior taxa de resposta passam pelo foco em áreas de preocupação com o meio ambiente ou no ser humano, na melhoria da sociedade em geral, face a tendências como o comércio.

Embora as questões financeiras continuem com um lugar de destaque, a Comunicação tem revelado crescentes preocupações na maioria dos casos, observando-se uma menor percentagem que ainda não considera a estratégia de comunicação e marketing como prioridade. Quando não considera, apresenta como principais causas a falta de recursos humanos para o efeito. As preocupações, de modo geral, começam a repartir-se, como o foco nas diferentes áreas começa a ser mais equilibrado. Comunicar para os potenciais clientes e consumidores, com o restante mercado e internamente, é considerado uma arma de evolução e desenvolvimento positivo, embora as *startups* inquiridas apresentem ainda um nível médio de presença digital.

Os meios *online* passam a potenciar os benefícios do produto ou serviço, e alargam as relações com o público por vezes maioritariamente feitas em presença em eventos ou feiras de especialidade.

Num ambiente mutável, onde as particularidades de cada negócio não podem ser ignoradas, considerar as diferenças é tão importante como pareências com outros exemplos práticos. Estes ajudam a acompanhar comportamentos, tendências, experiências e pensamentos que facilitem o caminho para o sucesso.

Capítulo 3. Discussão de Resultados

Após a análise da presença *online* das *startups* escolhidas e dos resultados dos questionários realizados será feita uma discussão dos resultados à luz da revisão da literatura. Através dos diversos dados apresentados na revisão de literatura, nomeadamente a descrição do índices e poder de conexão apresentados pela *Eurostat* entende-se que estamos perante uma sociedade global que formou um indivíduo que se alimenta da conectividade e ligação em rede.

Desta forma, numa época em que o discurso digital é a realidade sócio-comunicacional é importante para qualquer empresa entender as ferramentas de comunicação e como estas irão funcionar na criação ou manutenção da relação com o consumidor. No caso das *startups* a presença no ambiente digital permite que o seu produto ou serviço atinja rapidamente grande parte da população com poucos custos associados a estes meios. Estes são revelados através dos questionários realizados, pontos muito importantes para as *startups* na fase onde se encontram (dos 0 aos 5 anos). A necessidade de chegar ao mercado, transmitirem a sua proposta de valor, mas sem grandes custos associados é fundamental para que consigam sobreviver. Tal como Ready, 2011 afirma ao não terem grandes quantidades de investimento inicialmente, ou durante os primeiros anos de vida, necessitam de um modo rápido entrar no mercado, expandirem a sua força e visibilidade perante cada vez mais consumidores. O meio digital surge como ambiente chave a estas necessidades, devido à interatividade aliada à distribuição dos múltiplos ecrãs presentes na sociedade atual.

Ao observarmos as respostas à pergunta do questionário realizado, observamos que as práticas comunicacionais estão cada vez mais asseguradas através do ambiente digital. Quando questionadas de quais as práticas e canais de comunicação mais utilizados, o digital e os canais nele inseridos têm taxas de resposta superiores face a meios como a televisão, rádio e imprensa escrita. A maioria de práticas comunicacionais destas empresas, em linha com o que os autores da revisão de literatura propõem (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017; Kotler, Setiwan & Kartajaya, 2017), passa pelo *online* como o *email*, a *newsletter*, o *website* e o uso de redes sociais. Em relação às redes sociais referidas no questionário como mais utilizadas existe concordância do *Facebook*, entre as respostas dadas pelas *startups* e os dados revelados pela *Marketest* das redes sociais mais utilizadas em Portugal. No entanto, por ordem de maior utilização a ordem difere

face ao restante panorama nacional. Deste modo, observamos que estas *startups* preferem usar o *Twitter* e o *LinkedIn* diferenciando-se da média nacional que prefere o *Youtube* e o *Whatsapp*. Esta diferença, pode ser justificada pela maioria destas *startups* (63%) se caracterizarem por um negócio *B2B*. Ainda assim, as *startups* que se dirigem diretamente ao consumidor devem pensar a sua estratégia de comunicação digital tendo em conta as plataformas mais utilizadas pelos consumidores.

No entanto, é extremamente importante que a *startup* não esteja apenas presente neste ambiente. Esta presença só se torna produtiva se proporcionarem uma autêntica “experiência de consumo”, através de diversos mecanismos apresentados na revisão de literatura. A título de exemplo, o mais importante é criarem antecipadamente uma estratégia ou planeamento, a qual deve definir previamente os objetivos que a *startup* pretende atingir, a segmentação dos públicos-alvo, e a adequação de conteúdos conforme o media social em atuação e um conjunto de métricas. Através da observação da atuação das duas *startups* selecionadas, observamos uma delas que concretizou previamente uma estratégia (*Straight Teeth Direct*) e outra que não (*Viable Report*).

Através dos resultados apresentados nos questionários mais de metade das *startups* (66%) já se apercebeu desta necessidade e definiu uma estratégia de comunicação digital. No entanto, as preocupações com o meio digital, tendem a ser diferentes entre estes dois casos exploratórios. Relembremos que Marques, 2016 reforça a necessidade de uma atuação *online* ser acompanhada e desenvolvida por uma equipa ou membro especializado e não deve surgir como uma segunda tarefa para indiferentes membros da equipa.

Após observamos os resultados e comportamento *online* destes dos exemplos exploratórios entendemos que a *startup* que conceptualizou previamente ma estratégia, que também adequa os conteúdos conforme a plataforma onde os vai publicar, bem como, prefere ter um membro especializado na área de comunicação e marketing, tem vindo a atingir melhores objetivos (*Straight Teeth Direct*). Ao compararmos a evolução entre estes dois exemplos é possível observar que a *Straight Teeth Direct* desde cedo preferiu ter um foco na sua política de comunicação e marketing, ao começar a equipa com um membro para esta área e os restantes técnicos informáticos e especialistas dentários. Nota-se igualmente, um cuidado na produção de conteúdos para o digital, seguindo muitas das opções que Marques 2016 afirma serem elementos que reforçam e valorizam a presença

digital. Por exemplo textos curtos, por vezes acompanhados de *links*, vídeos ou fotografias com foco na personalização e contacto mais direto com o consumidor através de passatempos e questões dirigidas aos consumidores. No caso da *Viable Report* nota-se uma semelhança entre todas as plataformas no que respeita aos conteúdos publicados. Deste modo, não é feita uma atualização e planificação dos mesmos, uma vez que partilhado numa plataforma é copiado sem adequação às restantes.

Este é um fator que deve ser evitado para uma presença digital bem-sucedida, pois não se deve esquecer que o indivíduo atual tem um período de atenção cada vez mais escasso e com pouco tempo devido à quantidade de informação que lhe chega constantemente. Assim, a possibilidade de ignorar ou optar por bloquear conteúdos menos atraentes torna-se maior e um risco para a *startup*, pois pode acabar por afastar o consumidor, o que não passa por um objetivo. Adicionalmente, se o conteúdo prender o indivíduo ou por contrário desagradá-lo, este com o seu poder atual já mencionado por Fenech & Perkins, 2014; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017 e também Kucuk, 2016 na revisão de literatura pode partilhá-lo ou co-criar. Estas ações espalham-se rapidamente no meio *online*, e são altamente influenciáveis e credíveis para os outros consumidores que estão mesmo meio. No caso da *Straight Teeth Direct*, a empresa partilha regularmente passatempos ou testemunhos diretos (partilha de comentários ou atualizações dos próprios clientes). A médio e longo prazo, como podemos comprovar através da diferença entre estes dois casos, que a preocupação com o papel das estratégias de comunicação e marketing traz resultados diferentes consoante a importância dada.

Em relação ao nível de presença digital entre os dois casos escolhidos, reconhecemos igualmente algumas diferenças. Ao lembrarmos a escala classificativa de (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2017) podemos classificar no nível 3 a *Viable Report*, com diferentes plataformas, alguma interação mas esporádica e não consistente (Tabela 2 e Anexo K). Apresenta a informação e disponibilidade sobre o serviço embora que num nível simples. No exemplo da *Straight Teeth Direct* podemos observar uma *website* com maior nível de interação, e maior preocupação na criação e manutenção da relação via *online* com os consumidores (Tabela 1 e Anexo I), pelo que se pode considerar já no estágio mais avançado, o 5. No entanto, esta avaliação surge mais detalhada na Tabela 3, onde se decidiu categorizar por plataforma a atuação de cada *startup*. Ao compararmos com as respostas dos questionários assistimos a uma autoavaliação por parte das *startups* que responderam de uma presença digital na sua maioria de nível 3.

Quanto aos principais desafios pelas *startups* em relação à sua política de comunicação, um dos principais desafios passa por escolher os canais de comunicação mais eficazes para a *startup* e a sua gestão, pelo desconhecimento e falta de especialistas pois como podemos observar nas respostas da pergunta 16, esta área de atuação ainda não surge, na grande parte dos casos, como prioridade estratégica para estas empresas.

Perante a discussão de resultados é possível observar a importância que representa o uso adequado dos media sociais, em linha com o público-alvo, bem como uma planificação concreta e prévia destas plataformas. Adicionalmente, entende-se que o papel das estratégias de comunicação e marketing se torna demasiado importante para ser visto como uma área de negócio secundária ou acessória para a *startup*. Tendo em conta os resultados apresentados é possível observar a tendência de convergência para o digital por parte das *startups* de base tecnológica, o que se pode justificar pelas características deste meio: rapidez de partilha, grande alcance e baixos custos. Concluimos, através desta discussão de resultados, que o digital simboliza uma mais valia para as *startups* de base tecnológica em Portugal, tanto para *B2B* como *B2C* quando utilizado de modo correto.

Considerações finais

Tendo em conta o crescente peso das *startups* no ecossistema português assistimos a um esforço e apoio ao espírito empreendedor através de diversos instrumentos disponibilizados através da Estratégia Nacional para o Empreendedorismo.

Observou-se que o ambiente em que estas empresas se desenvolvem é caracterizado pelo risco constante, devido ao baixo financiamento com que começam conjungando a necessidade quase imediata que sentem em crescer. Deste modo, preparar o negócio para ser escalável e suficientemente forte para se afirmar em mercados internacionais surge como sugestão logo na revisão de literatura por Éric Ries e confirmada em entrevista pelo IAPMEI e Gabinete do Secretariado de Estado da Indústria como um dos fatores mais importantes no desenvolvimento destas organizações.

Ainda assim, considera-se que há algumas implicações que podem ser retiradas do presente trabalho para os diversos *stakeholders*. O primeiro grupo de agentes que pode beneficiar com a presente investigação são *startups* que se possam enquadrar nesta área de atuação específica. Deste modo, podem ser observadas tendências como por exemplo a necessidade do uso adequado das redes sociais ao *target* da *startup*, bem como, uma planificação concreta e prévia destas plataformas. Dada a enorme competitividade que estas empresas enfrentam, entre outros fatores a importância e consciência atribuída as matérias de comunicação e marketing tende a aumentar. Sem uma estratégia prévia de comunicação, comprova-se através da revisão de literatura exposta, bem como, da diferença entre os dois exemplos apresentados que a sobrevivência no mercado se torna difícil. Ainda assim, é neste ponto fulcral, acrescido à dificuldade de angariação de clientes, financiamento e acesso ao mercado, que muitas destas empresas encontram alguns desafios. No entanto, antes de se investir neste tipo de canal estas organizações devem ter em atenção à constituição de uma equipa especializada e não olhar para esta área do negócio como secundária ou acessória, o que por vezes surge face ao baixo financiamento conseguido.

Através dos resultados obtidos é clara a preferência de canais digitais como a sincronização da marca para os múltiplos ecrãs, a preferência pelo *email* marketing, envio de novidades e notícias através de uma *newsletter* digital, e ainda o foco no patrocínio em plataformas como redes sociais. Esta tendência de convergência para o digital e adoção deste meio para comunicar por este tipo de empresas pode ser explicada pela sua rapidez

de disseminação, pelo baixo custo e grande alcance que estas plataformas provocam no público português, e fatores tão importantes especificamente para as *startups*.

Verificou-se igualmente, através da revisão de literatura e confirmado através das entrevistas realizadas às *startups*, que o *feedback* e a sua receptividade são importantes para melhorar o projeto e interação dos clientes com o produto mesmo que em fase “produto viável mínimo”, ou serviço inicial geram resultados cruciais para a construção de uma organização sustentável. Adicionalmente, com grande peso para a realidade destas empresas surge a necessidade de fomentar uma rede de contactos consistente, para que sejam possíveis futuras parcerias. Complementarmente, conclui-se a importância das *soft skills* no momento da constituição da equipa. Para além das *hard skills*, há cada vez mais necessidade de olhar para capacidades individuais como a habilidade em resolver problemas, criatividade, uma gestão do tempo e resiliência ao *stress* que abraça o dia a dia nas organizações, bem como, a capacidade de trabalho em equipa. A equipa, surge sem dúvida, como um dos fatores mais importantes quando associado ao sucesso a uma *startup*.

Concluimos que o digital simboliza uma mais valia para as *startups* de base tecnológica em Portugal, tanto para *B2B* como *B2C*. Ambas as empresas analisadas nos casos exploratórios marcam presença *online*. No entanto, possuem algumas diferenças em relação ao seu tipo de atuação digital. O caso da *Straight Teeth Direct*, através de um uso mais eficiente deste meio anteriormente analisado através de uma prévia estratégia digital antes da implementação e entrada no mercado, o uso de *feedback* dos *stakeholders* na melhoria do projeto, uma planificação concreta de cada canal utilizado, bem como, uma equipa estável e especializada surge como resposta mais adequada a uma correta convergência para o meio digital. Já o segundo exemplo apresentado, a *Viable Report*, apresenta alguns pontos fracos que devem ser explorados e exemplo de como alguns problemas podem ser evitados. Autores como Michel Badoc, Hazan e Lamb, Chaffey consideram que a presença digital só é produtiva se proporcionarem uma autêntica “experiência de consumo” e não só a sua simples presença. Através da sua rapidez de disseminação e forte interação estes canais de comunicação, utilizados pelo consumidor atual, devem fazer parte dominante das estratégias de comunicação e marketing destas empresas atualmente.

Apurou-se ainda um conjunto de soluções e apoios através do preenchimento da Tabela 1, que visa contribuir para uma possível candidatura das *startups* ao apoio que mais considerem adequado. Ainda assim, consideram-se outras aprendizagens para outras

organizações, especificamente para os agentes políticos. De acordo com os diversos momentos de interação com o objeto de estudo, através do inquérito por questionário, quer pelas entrevistas realizadas às duas *startups* e também à aceleradora Building Global Innovators, concluiu-se que podem ser revistos alguns moldes de participação nos apoios e políticas públicas disponibilizados. Compreende-se que é apresentado pelas *startups* algum desconforto em relação ao que consideram ser o exagero e demora nos processos de candidatura para estes apoios. Por outro lado, existem ainda um número considerável de *startups* que responderam, cerca de dez em quarenta e quatro, admite ainda não se ter candidatado por sentir a informação dispersa. Neste sentido, pode ser pensado um esforço de agregar a informação numa plataforma única, embora dividida pelas diversas áreas de atuação e organismos competentes. Por último, espera-se que este seja um ponto de partida para estudos mais aprofundados e com maior frequência nestas temáticas, exemplo disso surge a necessidade de se explorar as motivações de recrutamento de elementos especialistas para este tipo de organizações, ou uma possível relação entre a idade da startup e a sua política de comunicação: estado e evoluções.

A crescente importância deste tipo de empresas, bem como, da realidade digital no panorama nacional justifica a relevância deste trabalho. Ao longo da sua elaboração, atingiu-se um processo de aprendizagem contínuo, que se reflete numa amplificação dos conhecimentos da temática e na tentativa de contribuir para a academia e especialmente para que os empreendedores desta área de atuação possam consultar o trabalho e utilizá-lo como ajuda prática.

Bibliografia

- Abreu, S., Dahlke, A., & Rimaneck, R. (2010). *The 24-hour digital day: iConsumer 2010*. New York: Mckinsey & Company. Obtido de https://5pdf.net/download/the-24-hour-digital-day-iconsumer-2010_5a62136fd64ab2267d535f39.
- Adolpho, C. (2012). *Os 8 P's do Marketing Digital*. Alfragide: Texto Editores.
- Afonso, C., Monteiro, D., Amaral, I., & Neto, J. (2016). *Marketing Digital & E-Commerce*. Viseu: Psicosoma.
- Appadurai, A. (2001). *Globalization*. Durham: Duke University Press.
- Badoc, M. (2001). *O marketing da START-UP: conceitos, princípios e métodos do marketing aplicados às start-ups*. Lisboa: Bertrand.
- Barrehag, L., Fornell, A., Larsson, G., Mårdström, V., Westergård, V., & Wrackefeldt, S. (2012). Accelerating Success: A Study of Seed Accelerators and Their Defining Characteristics. Obtido 26 de Dezembro de 2017, de <http://acceleratorstudy.com/>
- Baudrillard, J. (2004). *Simulacra and Simulation*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid Modernity*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Beck, U. (2009). *World at Risk*. Cambridge: Polity.
- Bettencourt, L. M., & Celeste, P. (2015). *52 Métricas de Marketing e Vendas*. Lisboa: Sabedoria Alternativa Edições.
- Brandão, N. G. (2013). O Comportamento Organizacional como fundamento da Gestão Participativa. Em Á. Lopes Dias, J. Lopes Costa, & M. Varela, *Excelência Organizacional* (pp. 137–173). Lisboa: Bnomics.
- Brandão, N. G. (2014). A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas. Em M. N. Portugal (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos - desafios da globalização* (pp. 359–391). Lisboa: Escolar Editora.

- Bruns, A. (2015). Working the Story: news Curation in Social Media as a Second Wave of Citizen Journalism. Em C. Atton (Ed.), *The Routledge companion to alternative and community media*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cardoso, G. (2006). *The Media in the Network Society: Browsing, News, Filters and Citizenship*. Morrisville: Lulu.com.
- Cardoso, G. (2013). *A sociedade dos ecrãs*. Lisboa: Tinta da China.
- Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora.
- Castells, M., & Cardoso, G. (Eds.). (2006). *A Sociedade em rede do conhecimento à acção política*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Castells, M., Cardoso, G. L., Lemos, A., Lorga, C., Oliveira, P. de, Soares, T., (2011). *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas.
- Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª edição. (2ª). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2017). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. London: Pearson.
- Chheda, S., Duncan, E., & Roggenhofer, S. (2017). Putting customer experience at the heart of next-generation operating models. Obtido 11 de Fevereiro de 2018, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models>
- Chittenden, L., & Rettie, R. (2003). An evaluation of e-mail marketing and factors affecting response. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 203–217. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740078>.

- Coffey, L. (2016). Smart Data - What is it & How it is Different From Big Data? Digital Community MIT. Obtido 7 de março de <http://digitalcommunity.mit.edu/docs/DOC-1232>.
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3–4), 19–25.
https://doi.org/10.1162/INOV_a_00184
- Coleman, A. (2017, Agosto 23). Portugal Discovers Its Spirit Of Entrepreneurial Adventure. Forbes. Obtido 26 de Dezembro de 2017, de <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2015/08/23/portugal-discovers-its-spirit-of-entrepreneurial-adventure/>
- Coutinho, V. (2014). *The social book: tudo o que precisa de saber sobre o Facebook*. Coimbra: Actual.
- Crane, F. G. (2012). *Marketing for Entrepreneurs: Concepts and Applications for New Ventures*. London: SAGE Publications.
- Culliton, J. W. (1986). The concept of the marketing mix. Em V. P. Buell, *Handbook of Modern Marketing* (pp. 3–12). New York: McGraw-Hill.
- Cunha, M. P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dias, P. (2014). *Viver na Sociedade Digital Tecnologias Diditais, Novas Práticas e Mudanças Sociais*. Lisboa: Príncipeia.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

EIT Digital & Building Global Innovators (2017). *The Portuguese Entrepreneurship Report*.

Obtido 15 de Outubro de 2017, de: www.scaleupportugal.tech

eMarketer. (2013). How Digital Behavior Differs Among Millennials, Gen Xers and

Boomers: Examining mobile, social and digital video activity among boomers, Gen X and millennials. Obtido 15 de Novembro de 2017, de

<https://www.emarketer.com/Article/How-Digital-Behavior-Differs-Among-Millennials-Gen-Xers-Boomers/1009748>

Epstein, J. (2017). When Less is More: The Value of High-Quality Content. Obtido 21 de

Setembro de 2017, de <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-content/when-less-is-more-the-value-of-high-quality-content>

Esteves, P. F. (2017, Julho 9). Empreendedorismo. João Vasconcelos: o empreendedor do

Governo. Obtido 26 de Dezembro de 2017, de

<https://www.publico.pt/2017/07/09/economia/noticia/joao-vasconcelos-o-empendedor-do-governo-1778521>

European Commission. (1996). «*Livro Verde*» sobre a inovação: documento elaborado com base no documento COM(95)688 final. Luxemburgo: EUR-OP.

European Commission. (2016). Justice and fundamental rights. Obtido 5 de Novembro de

2017, de https://ec.europa.eu/info/strategy/justice-and-fundamental-rights_en

Fahy, J., & Jobber, D. (2015). *Foundations of Marketing*. McGraw-Hill Education.

Fenech, C., & Perkins, B. (2014). *Deloitte Consumer Review: The growing power of consumers*. London: Deloitte. Obtido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers.pdf>

- Figueiredo, M. V. (2017, Março 24). Qual é a diferença entre incubadoras e aceleradores empresariais? Obtido 2 de Janeiro de 2018, de <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/aceleradores-empresariais-incubadoras/>
- Fiúza, M. (2016, Setembro 28). Os melhores sítios para fazer nascer empresas em Portugal. Obtido 26 de Dezembro de 2017, de <http://visao.sapo.pt/exame/2017-09-28-Os-melhores-sitios-para-fazer-nascer-empresas-em-Portugal>
- Gefen, D. (2002). Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers. *ACM SIGMIS Database*, 33(3), 38–53.
<https://doi.org/10.1145/569905.569910>
- Giddens, A. (1995). *As consequências da modernidade* (2^a). Oeiras: Celta Editora.
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*. Simon and Schuster.
- Gonçalves, M. A. C. (2000). *O empreendedorismo em Portugal: tipificação das empresas e perfil dos empreendedores*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Obtido de <https://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=23702>
- Green, S., & Morey, T. (2015). Consumer Privacy in the Digital Age. Obtido de <https://hbr.org/ideacast/2015/05/consumer-privacy-in-the-digital-age>
- Halligan, B., & Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Handley, A., & Chapman, C. C. (2012). *Content Rules: How to Create Killer Blogs, Podcasts, Videos, Ebooks, Webinars (and More) That Engage Customers and Ignite Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Hanlon, A. (2015, Fevereiro 2). The 4Cs marketing model. Obtido 11 de Fevereiro de 2018, de <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/4cs-marketing-model/>
- Hargittai, E. (2002). Second-Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills. *First Monday*, 7(4). <https://doi.org/10.5210/fm.v7i4.942>
- Heidegger, M. (1982). *The Question Concerning Technology, and Other Essays*. New York: HarperCollins.
- Hernández-Serrano, M.-J., Renés-Arellano, P., Graham, G., & Greenhill, A. (2017). From Prosumer to Prodesigner: Participatory News Consumption. *Comunicar*, 25(50), 77–88. <https://doi.org/10.3916/C50-2017-07>
- Holloman, C. (2011). *The Social Media MBA: Your Competitive Edge in Social Media Strategy Development and Delivery*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Huberman, B. A., Romero, D. M., & Wu, F. (2008). Social networks that matter: Twitter under the microscope. *Computers and Society*. Obtido de <https://arxiv.org/pdf/0812.1045.pdf>
- IAPMEI – Agência para a Competividade e Inovação (2016). *Guia Prático do Empreendedor*. Lisboa. Obtido de [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Guia Pratico Empreendedor Agosto-2016.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Guia_Pratico_Empreendedor_Agosto-2016.aspx).
- Ilharco, F. (2004). *A questão tecnológica: ensaio sobre a sociedade tecnológica contemporânea*. Lisboa: Principia.
- Ilharco, F. (2014). *Pós-sociedade: a sociedade pós-literária, pós-nacional, pós-democrática e pós-ocidental*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

- Informa D&B. (2014). *O empreendedorismo em Portugal 2007-2015*. Lisboa. Obtido de http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE_Retrato-Empreendedorismo-Portugal.pdf
- Introna, L. D., & Ilharco, F. M. (2006). On the Meaning of Screens: Towards a Phenomenological Account of Screenness. *Human Studies*, 29(1), 57–76. <https://doi.org/10.1007/s10746-005-9009-y>
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the challenges of participatory culture: media education for the 21st century*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- Kotler, P. (2010). The Prosumer Movement. Em B. Blättel-Mink & K.-U. Hellmann (Eds.), *Prosumer Revisited* (pp. 51–60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91998-0_2
- Kotler, P., Setiwan, I., & Kartajaya, H. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Kotler, P., Setiwan, I., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Actual Editora.
- Kucuk, S. U. (2016). Consumerism in the Digital Age. *Journal of Consumer Affairs*, 50(3), 515–538. <https://doi.org/10.1111/joca.12101>
- Kümpel, A. S., Karnowski, V., & Keyling, T. (2015). News Sharing in Social Media: A Review of Current Research on News Sharing Users, Content, and Networks. *Social Media + Society*, 1(2), 205630511561014. <https://doi.org/10.1177/2056305115610141>
- Laranjeiro, A. (2017, Julho 10). João Vasconcelos foi para a Indústria mas continuou a apostar forte nas start-ups. *Jornal de Negócios Online*. Obtido 26 de Dezembro de 2017,

de <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start-ups/detalhe/joao-vasconcelos-foi-para-a-industria-mas-continuou-a-apostar-forte-nas-start-ups>

Levinson, P. (2012). *New New Media*. London: Pearson Education.

Li, C., & Bernoff, J. (2011). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Harvard Business Press.

Lipovetsky, G. (2010). *A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.

Littman, J., & Kelley, T. (2007). *As Dez Faces da Inovação: O poder da criatividade e da inovação na empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Lopes, N. M. (2016). *Tudo mudou, novamente*. Lisboa: Chiado Editora.

Low, A. L. (2016). Marketing Digital. *American Marketing Association*. Obtido de <https://www.ama.org/topics/digital/>

Marques, V. (2014). *Marketing Digital 360*. Alfragide: Leya.

Marques, V. (2016). *Redes Sociais 360*. Alfragide: Leya.

Martini, A., Massa, S., & Testa, S. (2014). Customer co-creation projects and social media: The case of Barilla of Italy. *Business Horizons*, 57(3), 425–434.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.02.003>

Mckinsey & Company. (2014). *Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy*. New York. Obtido de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Globalization/Glob al%20flows%20in%20a%20digital%20age/MGI%20Global%20flows%20in%20a%20d igital%20age%20Executive%20summary.ashx>

Mckinsey & Company. (2015). *Global Media Report 2015: Global Industry Overview*. New York. Obtido de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Media%20and%20Entertain>

[ment/Our%20Insights/Global%20Media%20Report%202015%20-%20New/McKinsey%20Global%20Media%20Report%202015_final.ashx](#)

Mckinsey & Company. (2016). *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*. New York. Obtido de

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx>

McLuhan, M. (1994). *Understanding media: the extensions of man* (1st MIT Press ed). Cambridge, Mass: MIT Press.

Naustdal, A. (2017, Maio 4). Lisbon Investment Summit: These Top 7 Vcs Are Coming to Lisbon. Obtido 11 de Fevereiro de 2018, de <http://rethink.beta-i.pt/2017/05/04/lisbon-investment-summit-top-investors/>

Neubauer, S., Pont, P., & Oliver, S. (2013). *iConsumers: Life online* (Telecommunications, Media, and Technology). New York: McKinsey&Company. Obtido de https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/High%20Tech/PDFs/TMT_iConsumers_Life_online_2013-01.ashx

Newtek-The Small Business. (2014). Five Important Digital Marketing Elements To Consider. Obtido 11 de Fevereiro de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/thesba/2014/10/13/five-important-digital-marketing-elements-to-consider/>

Nogueira, C. R. C. (2017, Julho 14). *Estratégias de marketing digital nas Startups portuguesas: o caso Zaask*. Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Obtido de <https://run.unl.pt/handle/10362/22401>

- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Obtido 24 de Abril de 2017, de <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Oslo manual guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD.
- Pariser, E. (2011a). *Beware online «filter bubbles»*. Obtido de https://www.ted.com/talks/eli_pariser_beware_online_filter_bubbles
- Pariser, E. (2011b). *The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You*. Penguin UK.
- Park, S.-W., Cho, C.-H., & Choi, S. B. (2017). Social multimedia network service quality, user satisfaction, and prosumer activity. *Multimedia Tools and Applications*, 76(16), 17213–17229. <https://doi.org/10.1007/s11042-016-3983-0>
- Pimentel, A. (2016, Fevereiro 4). João Vasconcelos: “Esta é a primeira revolução industrial onde a geografia não conta”. Obtido 11 de Fevereiro de 2018, de <http://observador.pt/2016/02/04/vasconcelos-esta-primeira-revolucao-industrial-geografia-nao-counta/>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*. Obtido 19 de Novembro de 2017, de <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
- Portugal Ferreira, M., Rosa Reis, N., & Ribeiro Serra, F. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas* (2^a). Lisboa: Lidel.
- Poster, M. (2006). *Information Please: Culture and Politics in the Age of Digital Machines*. Durham: Duke University Press.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

- Qualman, E. (2013). *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business* (Second edition). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, J., & Lima, P. (2016, Junho 12). Mas, afinal, o que é isso das startups? Obtido 26 de Dezembro de 2017, de <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-06-12-Mas-afinal-o-que-e-isso-das-startups->
- Raposo, M. (2017). *Torna-te um Guru das Redes Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Reis, R. L. de P. (2016, Julho 28). *O jornalismo em Portugal e os desafios da Web 3.0*. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20529>
- Rheingold, H., & Weeks, A. (2012). *Net Smart: How to Thrive Online*. MIT Press.
- Ribas, C. (2017). Indústria 4.0, a quarta revolução industrial. *Jornal Económico Online*. Obtido 13 de Março de 2018, de <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/nao-aprovar-industria-4-0-a-quarta-revolucao-industrial-182746>
- Ribeiro, N. (2015). The Discourse on New Media: Between Utopia and Disruption. Em S. Kinnebrock, C. Schwarzenegger, & T. Birkner (Eds.), *Theorien des Medienwandels* (pp. 77–96). Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Robinson, Ryan (2017, Maio 24). The Beginner's Guide to Entrepreneurship. *The Balance Online*. Obtido 8 de janeiro de 2018, de <https://www.thebalance.com/entrepreneurship-4074027>.
- Rodrigues, S. (2008). *Empreendedorismo* (Ferramentas para o Empreendedor). Porto: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Obtido de <http://www.anje.pt/system/files/items/73/original/Empreendedorismo-v10-final.pdf>

- Rowles, D. (2017). The marketing AI revolution has arrived... almost! Obtido 9 de Outubro de 2017, de <https://exchange.cim.co.uk/editorial/the-marketing-ai-revolution-has-arrived-almost/>
- Ryan, D., & Jones, C. (2012). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page Publishers.
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. L. (2015). From print and broadcast advertising to social and mobile media. Em *Consumer Behavior* (11th Edition). London: Pearson Education.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). Strategy is everything: Planning the direction of the communications program. Em *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications* (pp. 64–72). New York: McGraw Hill Professional.
- Scott, D. M. (2015). *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly* (Fifth edition). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, B. (2014). Conheça o Universo das Startups em Portugal, Saldo Positivo de empresas. Obtido 24 de Janeiro de 2018, de <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/conheca-o-universo-das-startups-em-portugal/>
- Silva, B. (2017, Março 24). Qual é a diferença entre incubadoras e aceleradores empresariais? Obtido 2 de Janeiro de 2018, de <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/incubacao-ou-aceleracao-descubra-a-melhor-solucao-para-a-sua-empresa/>
- Silva, M. E., Aguiar, E. C., Falcão, M. C., & Costa, A. C. V. (2012). A Perspectiva Responsável do Marketing e o Consumo Consciente: Uma Interação Necessária entre a Empresa e o Consumidor. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 61–90. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n16p61-90>

- Simões, L. (2017, Janeiro 8). Que incentivos têm as startups portuguesas? *Jornal Económico* Online, obtido de <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/incentivos-as-startups-portuguesas-108357>.
- Solis, B. (2014). *Digital transformation: why and how companies are investing in the new business models to lead digital customer experiences*. Altimeter. Obtido de www.altimetergroupdigitaltransformation.com
- Turkle, S. (2011). *Alone together: why we expect more from technology and less from each other* (Paperback first published). New York: Basic Books.
- Webster, F. (1995). *Theories of the Information Society*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Zikienė, K., & Kalmakhelidze, L. (2016). Digital Consumer Types Peculiarities in the Context of Online Sales Promotion. *Applied Economics: Systematic Research*, 10(2), 47–57. <https://doi.org/10.7220/AESR.2335.8742.2016.10.2.3>.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE.

Webgrafia:

- COTEC (s.d.). Consultado a 7 de janeiro de 2017. Disponível em www.cotec.pt.
- DMA - Direct Marketing Association (s.d.). Consultado a 3 de Setembro de 2017. Disponível em <https://dma.org.uk/>.
- eMarketer (s.d.). Consultado a 9 de setembro de 2017. Disponível em <https://www.emarketer.com/>.
- iMedia Connection. (s.d.). Consultado a 9 de setembro de 2017. Disponível em <http://www.imediaconnection.com/>.

Independent (2008). *The full text of Barack Obama's victory speech*. Consultado a 8 de março de 2018. Disponível em <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/the-full-text-of-barack-obamas-victory-speech-993008.html>.

Innovation Think (s.d.) Consultado a 13 de março de 2018. Disponível em <http://think-innovation.com/>.

Lucky Domains (s.d.). Consultado a 8 de janeiro de 2018. Disponível em www.brainstorming.co.

Marketing Future Cast Lab (2017). Consultado a 15 de setembro de 2017. Disponível em http://marketingfuturecastlab.pt/?option=com_content&view=article&id=214%253Aconferencia-marketing-trends&lang=pt.

Marketing Profs. (2012, April 9) *Email Content Still Most Likely to Influence Buying Decisions*. Consultado a 12 de março de 2018. Disponível em <http://www.marketingprofs.com/charts/2012/7584/email-content-still-most-likely-to-influence-buying-decisions>.

Marketing Schools (2012). *Email Marketing*. Consultado 12 de março de 2018. Disponível em <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/email-marketing.html>.

Marketing Today (s.d.). Consultado a 13 de março de 2018. Disponível em www.marketingtoday.com.

Mashable. (s.d.) Consultado a 7 de setembro de 2017. Disponível em <https://mashable.com/>.

Ministério da Economia (s.d.). Consultado a 11 de fevereiro de 2018. Disponível em www.min-economia.pt.

Nielsen, J. (2010). *E-Mail Newsletters: Increasing Usability*. Consultado a 12 de março de 2018. Disponível em <https://www.nngroup.com/articles/e-mail-newsletters-usability/>.

O Guia da Cidade – Guiadacidade.pt (s.d.) Consultado a 4 de março de 2018. Disponível em <https://www.guiadacidade.pt/pt>.

PME Investimentos (2016). *Apresentação*. Consultado a 23 de fevereiro de 2018. Disponível em <http://www.pmeinvestimentos.pt/sobre-nos/apresentacao-pme/>.

Portal do Marketing (s.d.). Consultado a 13 de março de 2018. Disponível em www.portaldomarketing.com.

Porto Editora (2010). *Conversor Acordo Ortográfico*. Consultado a 6 de março de 2018. Disponível em <https://www.portoeditora.pt/lingua-portuguesa/conversor-acordo-ortografico>.

Portugal 2020 (2014). *O que é o Portugal 2020?* Consultado a 4 de fevereiro de 2018. Disponível em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>.

PR Smith – Marketing Success. (s.d.). Consultado a 5 de dezembro de 2017. Disponível em <http://prsmith.org/>

Smart Insights – Actionable Marketing Advice (s.d.). Consultado a 4 de dezembro de 2017. Disponível em <https://www.smartinsights.com/>.

StartUP Portugal (s.d.). Consultado a 4 de fevereiro de 2018. Disponível em <http://startupportugal.com/>.

Spam Laws (s.d.). Consultado a 15 novembro de 2017. Disponível em <https://www.spamlaws.com/eu.shtml>.

Straight Teeth Direct. (s.d.) Consultado a 6 de março de 2018. Disponível em <http://www.straightteethdirect.com/>.

Turismo do Centro (s.d.). Consultado a 4 de março de 2018. Disponível em <https://turismodocentro.pt/>

União Europeia (2016) *Países da União Europeia*. Consultado a 6 de março de 2018. Disponível em https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_pt.

Viable. (s.d.). Consultado a 6 de março de 2018. Disponível em <http://viablereport.com/>.

Anexos

A- Social Media segundo Brian Solis, 2018

Fonte: www.conversationprism.com



B - Comparação das características técnicas das principais redes sociais em Portugal.

Fonte: (Marques, 2016).

	Texto	Imagem	Vídeo	Live	Links	Ads	GIFs	Hashtags	Notas
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	GIF hashtags não nativos
YouTube	X	X	✓	✓	✓	✓	X	X	Links no vídeo e na descrição
Twitter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Vídeos até 140 segundos
Tumblr	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Live Video com app de terceiros
Snapchat	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	Utilize as histórias públicas
Instagram	X	✓	✓	X	X	✓	X	✓	Vídeos até um minuto
WordPress.com	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	X	Otimização motores pesquisa
Google+	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Live Video através de Hangouts
LinkedIn	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	Utilize o Pulse para artigos
WhatsApp	✓	✓	✓	X	✓	X	X	X	Conversação
Periscope	X	X	X	✓	X	X	X	✓	Permite utilizar GoPro e Drone
Pinterest	X	✓	X	X	X	✓	✓	✓	Permite incorporar vídeo
Vine	X	X	✓	X	X	X	X	✓	Vídeos curtos em loop
Flickr	X	✓	X	X	X	X	X	✓	Gestão direitos autor

C – As Principais Métricas das Redes Sociais.

Fonte: (Marques, 2016: 49).

REDE SOCIAL	MÉTRICA	REDE SOCIAL	MÉTRICA
	Alcance		Subscritores
	Interações		Total de vídeos
	Visualizações vídeos		Visualizações totais
	Mensagens Recebidas		Duração média visualiza.
	Fãs		Comentários, partilhas
	Tweets		Seguidores
	Seguidores		Publicações
	Visitas ao perfil		Visitas
	Impressões Tweets		Visitantes únicos
	Menções		Posts mais vistos
	Visualizações		A seguir
	Screenshots		Seguidores
	Histórias mais vistas		Total de publicações
	Snaps mais vistos		Visualizações de vídeos
	Visitas Landing Page		Comentários e gostos
	Visualizações		Visualizações totais
	Comentários		Alcance das publicações
	Cliques		Interação nas publicações
	Artigos		Novos seguidores
	Partilhas		Dados demográficos
	Perfil: ligações		Contactos
	Perfil: Visualizações		Mensagens
	Perfil: Ranking		Chamadas
	Visualizações Pulse		Ficheiros
	Seguidores e impressões		Dados
	Seguidores		Seguidores
	Transmissões		Pins
	Gostos		Gostos
	Total reproduções		Média diária de repins
	Tempo total assistido		Média diária de impressões

D- Demonstração de Resultados de Pesquisa Pagos VS Resultados de pesquisa Orgânicos

The image shows a Google search interface for the query "hoteis em lisboa". The search bar is at the top, with the Google logo on the left and search icons on the right. Below the search bar, there are navigation tabs: "Tudo", "Mapas", "Imagens", "Notícias", "Vídeos", "Mais", "Definições", and "Ferramentas". The search results are displayed below, starting with a summary: "Cerca de 993 000 resultados (0,74 segundos)".

The first result is a paid advertisement for booking.com, titled "Hotéis em Lisboa | Melhor Preço Garantido | booking.com". It includes a link to the website, a brief description, and two call-to-action buttons: "Reserve Para Esta Noite" and "Reserve Já".

The second result is another paid advertisement for hotels.com, titled "Hotéis baratos em Lisboa | Ofertas incríveis disponíveis | hotels.com". It also includes a link, a description, and a call-to-action button.

The third result is a paid advertisement for trivago.pt, titled "Hotéis Lisboa a partir de 29€ | Compare Preços de 3346 Hotéis". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The fourth result is a paid advertisement for nh-hoteles.pt, titled "NH Hotels em Lisboa - nh-hoteles.pt". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The fifth result is an organic search result from TripAdvisor, titled "Os 10 melhores hotéis: Lisboa 2018 (com preços e fotos) - TripAdvisor". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The sixth result is an organic search result from Logitravel, titled "Hotéis em Lisboa desde 17 €. Promoções - Lisboa - Logitravel". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The seventh result is an organic search result from Destinia, titled "Hotéis em Lisboa baratos desde 13 € | Destinia". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The eighth result is an organic search result from hotels.com, titled "Promoções de última hora de hotéis em Lisboa - Encontre promoções ...". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The ninth result is an organic search result from Rumbo, titled "Hotéis em Lisboa de 4 estrelas desde 31€ - Rumbo". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The tenth result is an organic search result from Alma de ..., titled "Os 15 melhores hotéis de Lisboa (segundo o booking) | Alma de ...". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The eleventh result is an organic search result from JETCOST, titled "383 Hotéis baratos em Lisboa desde 10,54 € | JETCOST". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

The twelfth result is an organic search result from timeout.pt, titled "Hotéis cinco estrelas em Lisboa - Os melhores hotéis 5 estrelas em ...". It includes a link, a description, and a call-to-action button.

Resultado pago

Resultado orgânico

E- Lista de Incubadoras e Aceleradoras:

Fonte RNI¹

1. ACIS – Torres Novas
2. ACRAL – Business Solutions – Centro de Negócios
3. Adral – Evora
4. Adrat
5. AEA Incubadora
6. AEBA – lince.trofa – facility business center
7. AEL Startup
8. AICP
9. AIRO – Caldas Empreende
10. Alvaiazére +
11. Amadora Tech
12. Amorim Cork Ventures
13. ANJE – Évora
14. ANJE – Faro
15. ANJE – Gondomar
16. ANJE – Lisboa
17. ANJE – Porto
18. ANJE – Portugal Global
19. B2AVE
20. BETA – I
21. BGI – Building Global Innovators
22. BICMINHO – OFICINA DA INOVAÇÃO
23. BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portoalegre
24. BLC3 | Incubadora
25. Brigantia-EcoPark
26. Bright Pixel – Lisboa
27. Bright Pixel – Porto
28. Business Factory – Incubadora de Negócios do Concelho de Mafra
29. CAESC – Centro de Apoio às Empresas de Santiago do Cacém – Santo André
30. CameMonemorNovo
31. Canopy Lisbon
32. CAR – IDT – CITEVE
33. CEI – CATAA
34. Centro de Inovação da Mouraria
35. Centro de Negócios e Inovação de Rio Maior
36. CENTRO INVESTE
37. CESAE TECH NORTH
38. CIDEM – Centro de Inovação e Dinamização Empresarial de Mangualde
39. CTCV – Aceleradora de Empresas do Complexo Tecnológico de Coimbra
40. DNA Cascais
41. Espaço Empreendedor – OVAR
42. EvoraTech
43. Fábrica de Startups
44. Famalicão Made Incubar

¹ <http://www.rni.pt/index.php>

45. Founders Founders
46. Fundação da Juventude – Palácio das artes fábrica de talentos
47. Healthcare City by Nova Medical School
48. IDNET
49. Ideia Atlântico
50. IEFP – Incubadora de Empresas da Figueira da Foz
51. IEMinho
52. IERA – Polo de Albergaria-A-Velha
53. IERA – Polo de Oliveira do Bairro
54. IERA Polo da Murtosa
55. IEUA – Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro
56. IN.CULT – Incubadora das Industrias Criativas e Culturais
57. INCUB'UP ANPME
58. Incubadora – AEP
59. Incubadora de Empresas Carmelitana e Cinetejá
60. Incubadora de Empresas de Águeda
61. Incubadora de Empresas de Vagos – Polo IERA de Vagos
62. Incubadora de Empresas do Centro Histórico de Viseu
63. Incubadora de Empresas do IPV/ADIV
64. Incubadora de Empresas do Município de Aveiro
65. Incubadora de Empresas do Município de Ílhavo
66. Incubadora de Makers do Barreiro
67. Incubadora de negócios do IPB
68. Incubadora do Vale do Sousa
69. Incubadora Social Ubuntu
70. Incubcenter
71. Incubu
72. Inova.Gaia
73. INOVISA
74. INOVPOINT – Tagusvalley
75. Instituto Empresarial do Tâmega
76. IPN Incubadora
77. IPStartUp
78. iQbadora
79. ISPGaya
80. IUPEN Fundação
81. Labs Lisboa
82. Let-In
83. Level Up
84. Level Up
85. Liff to Market
86. LISPOLIS
87. Loures INOVA – Centro de Negócios
88. Main Hub
89. Mentortec
90. Mira Center
91. Moveltex
92. NERE – Núcleo Empresarial da Região de Évora – Associação Empresarial
93. NERSANT Torres Novas
94. NET – Novas Empresas e Tecnologias, S.A.

95. Ninho de Empresas de Castelo de Paiva – IEFP
96. Ninho de Empresas de Elvas – IEFP
97. Ninho de Empresas de Mirandela – IEFP
98. Ninho de Empresas de Monforte – IEFP
99. Ninho de Empresas de Portoalegre – IEFP
100. Ninho de Empresas de Santo Tirso – IEFP
101. Ninho de Empresas de Seia – IEFP
102. Ninho de Empresas do Porto – IEFP
103. NOVA Madan Parque
104. OBITEC
105. OPEN – Associação para oportunidades específicas de negócio
106. PARKURBIS
107. PARTNIA
108. Qualidade de Basto
109. Regia Douro Park
110. REGIOTIC – Loulé
111. SANJOTEC
112. Second Home Lisboa
113. SIN – Startup Innovation Network
114. SINES TECNOPOLO
115. *StartUP* Alentejo – Vendas Novas Empreende
116. *Startup* Braga
117. *STARTUP* JUVENTUDE
118. *Startup* Lisboa
119. *Startup* Nano – LIN – Braga
120. *Startup* Portimão
121. *StartUp* Santarém
122. *Startup* Sintra
123. *StartUp* Torres Novas
124. Tec Labs – Centro de Inovação
125. Territórios criativos
126. Tua Start
127. UBIMedical
128. UNIVERSIDADE DO ALGARVE – Centro de Inovação
129. UPTEC
130. UTAD – Incubadora
131. Vianatech
132. Vougapark – Centro de Inovação
133. WRC

F- Ranking das 25 Startups mais influentes em Portugal

Fonte: (EIT Digital, 2017).

Nome da <i>Startup</i>	País de Criação	Nascimento	Investimento	
			Total	Área de Atuação
			Recebido	
360 Imprimir	Portugal	2013	4.59	Consumer&Web
Aptoide	Portugal	2011	4.91	Consumer&Web
ASAP54.com	UK	2013	8.27	Consumer&Web
Bitmaker	Portugal	2012	1.37	ICT
B-parts	Portugal	2011	0.89	Consumer&Web
Chic By Choice	UK	2014	2.27	Consumer&Web
Codacy	UK	2013	1.60	ICT
Code for all	Portugal	2015	-	ICT
Coimbra Genomics	Portugal	2013	1.90	Medical
Eneida	Portugal	2012	1.55	Clean Tech
GuestU	Portugal	2014	3.03	ICT
iM3dical	Portugal	2011	1.02	Medical
Landing Jobs	Portugal	2013	0.825	Consumer&Web
Muzzley	Portugal	2013	4.92	ICT
Perceived3D	Portugal	2013	2.77	Medical
Petsys Electronics	Portugal	2013	1.94	Medical
Petapilot	Portugal	2014	0.50	ICT
TalkDesk	USA	2011	24.45	ICT
TTR	Spain	2011	2.00	Consumer&Web
Unbabel	Portugal	2013	8.00	ICT
UniPlaces	UK	2013	28.98	Consumer&Web
VeniamWorks	USA	2012	29.90	ICT
Wizdee	Portugal	2012	2.06	ICT
Xhockware	Portugal	2014	4.11	ICT
Zaask	Portugal	2012	2.66	Consumer&Web

G- Apoios e Programas de Incentivo às *Startups*

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
INCoDe.2030	- Literacia digital, com vista ao exercício pleno de cidadania e à inclusão numa sociedade com práticas cada vez mais desmaterializadas, e em que muitas interações sociais acontecem na Internet e são crescentemente mediadas por dispositivos eletrónicos;	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão - Educação - Qualificação - Especialização - Investigação 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular e reforçar novas competências digitais em todos os ciclos de ensino e de aprendizagem ao longo da vida; - Estimular e reforçar a aquisição de competências digitais através da qualificação profissional; - Promover novas competências digitais na administração pública e na interação com os cidadãos; - Mobilizar a sociedade civil e os atores sociais e económicos; - Estimular o desenvolvimento de um conjunto coordenado, diversificado e sustentável de ações para a formação inicial e ao longo da vida em TIC; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de formação em competências digitais na ótica do utilizador; - Desenvolvimento de recursos educativos digitais; - Plataforma de recursos digitais em português e de acesso livre de suporte às ações de capacitação digital; - Academia “móvel.pt” com acreditação “blockchain”; - Oferta de qualificações de nível 4 e 5 do CNQ em TIC, incluindo acesso a certificações especializadas; 	Governo de Portugal

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
	<p>- Empregabilidade e capacitação e especialização profissional em tecnologias e aplicações digitais, de modo a responder à crescente procura do mercado;</p> <p>- Participação nas redes internacionais de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e de produção de novos conhecimentos nas áreas digitais.</p>		<p>- Reforçar a formação ao nível da licenciatura;</p> <p>- Intensificar programas de formação avançada ao longo da vida ativa;</p> <p>- Estimular a participação portuguesa em organizações científicas internacionais;</p> <p>- Reforçar uma agenda científica e tecnológica para o Mediterrâneo;</p> <p>- Preparar os investigadores e as novas gerações de investigadores no contexto da “Ciência Aberta”;</p> <p>- Estimular uma rede de repositórios de informação e dados.</p>	<p>- Requalificação e integração profissional dos desempregados licenciados;</p> <p>- Parcerias internacionais</p>	

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
PT2020	- Desenvolvimento económico, social e territorial inserido na Estratégia Europa 2020	- Competitividade e Internacionalização; - Inclusão Social e Emprego; - Capital Humano; - Sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos.	- Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis; - Incremento das exportações; - Transferência de resultados do sistema científico para o tecido produtivo; - Cumprimento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos; - Redução dos níveis de abandono escolar precoce; - Integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social; - Promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos; - Reforço da coesão territorial, particularmente nas cidades e em zonas de baixa densidade; - Racionalização, modernização e capacitação da Administração Pública, são os principais objetivos das políticas a prosseguir no Portugal2020.	- O Portugal 2020 é operacionalizado através de 16 Programas Operacionais, os quais irão distribuir um total de 25 mil milhões de euros entre 2014 e 2020 através de Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (Monetários), entre os quais: FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER FEAMP	Governo de Portugal e Comissão Europeia

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
<p>StartUp Portugal</p>	<p>- Apoio ao empreendedorismo</p>	<p>- Apoiar jovens com formação universitária; - Criação e apoio a políticas públicas de apoio ao empreendedorismo.</p>	<p>- Criar um ecossistema de empreendedorismo à escala nacional; - Atrair investidores nacionais e estrangeiros para investirem em startups; - Cofinanciar startups, sobretudo na fase da ideia; - Promover e acelerar o crescimento das startups nos mercados externos; - Implementar as medidas do Governo de apoio ao empreendedorismo.</p>	<p>Esta é composta por um conjunto de 15 medidas de apoio:</p> <p>- StartUp Voucher: pretende dinamizar o desenvolvimento de projetos empresariais que se encontrem em fase de ideia, promovidos por jovens com idade entre os 18 e os 35 anos, através de diversos instrumentos de apoio disponibilizados ao longo de um período de 12 meses de preparação do projeto empresarial. Apenas abrange projetos localizados no Norte, Centro e Alentejo.</p> <p>- StartUp Momentum: Apoio destinado a recém-graduados e finalistas do Ensino Superior que tenham beneficiado de algum apoio social durante o curso e que, no final dos estudos, querem desenvolver uma ideia de negócio, mas não possuem condições financeiras para poderem focar-se a tempo inteiro na criação da sua startup. Este apoio inclui durante 12 meses: incubação gratuita numa incubadora aderente ao programa Startup Portugal Momentum; alojamento gratuito numa residência da própria incubadora ou de um parceiro; Pocket Money (691,70 euros por mês).</p>	

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
				<p>- <i>Portugal Ventures</i>: organização que investe em iniciativas/ startups de tecnologia, ciências da vida e turismo.</p> <p>- <i>Sistema de Incentivo- Empreendedorismo Qualificado e Criativo</i>: Destina-se a apoiar projetos individuais de aquisição de serviços de consultoria na área do empreendedorismo imprescindíveis ao arranque das empresas, nomeadamente a elaboração de planos de negócios, bem como, serviços de consultoria na área da economia digital. Trata-se de um incentivo a fundo perdido, que comparticipa 75% de despesas com a aquisição de serviços até 20 mil euros (limite máximo de 15 mil euros de incentivo).</p> <p>- <i>Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo Qualificado e Criativo – Vale Incubação</i>: Apoia startups incubadas ou em vias de serem incubadas fisicamente em incubadores reconhecidos. Estes vales comparticipam a fundo perdido serviços de Gestão, Marketing, Assessoria Jurídica, Financiamento e Desenvolvimento de produtos e serviços, a uma taxa de 75% (40% para a Região de Lisboa), com o limite máximo de 5 mil euros de incentivo. ¹</p>	

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
151				<ul style="list-style-type: none"> - <i>Linhas de cofinanciamento com Business Angels</i>: linhas de co-investimento de 60 Milhões de Euros;² - <i>Linhas de cofinanciamento com Capitais de Risco</i>: linhas de apoio a fundos de capital de risco.³ - <i>Equity crowdfunding e peer-to-peer</i>: promover a utilização destes dois meios de financiamento de start-ups.⁴ - <i>Programa Semente</i>: Visa dar benefícios fiscais às pessoas que investem em start-ups numa fase inicial. - <i>Rede Nacional de Incubadoras</i>: O objectivo passa por organizar todas as incubadoras e aceleradoras numa só entidade. - <i>Criação de Rede Nacional de fablabs</i>: reúne todos os Laboratórios de Fabricação Digital - fablabs - que operam a nível nacional, viabilizando a construção de uma rede de partilha de conhecimento e projetos.⁵ - <i>Criar uma Aceleradora portuguesa de referência na Europa</i>: Não se trata assim de criar uma nova estrutura física. É a criação de uma marca que "fala a uma só voz" quando vai ao estrangeiro promover estes organismos. 	

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
				<p>- <i>Alavancar a participação portuguesa no Web Summit</i>: Potenciar a presença do evento em Lisboa. Para isso, vão ser apresentadas várias iniciativas para que o evento não se resuma aos três dias em que decorre.</p> <p>- <i>Simplex</i>: Modernizar a forma como as empresas são encerradas. A medida não deverá entrar de imediato em vigor.</p> <p>- <i>Zona Franca Tecnológica (Portugal)</i>: Criação de legislação e regulamentação que atraia sectores inovadores. Assim, quando estes se tornarem numa empresa, possam ficar em Portugal.</p>	

<http://www.anie.pt/portal/empreendedorismo-qualificado-criativo>

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start-ups/detalhe/startup_portugal_conheca_as_15_medidas_para_apoiar_o_empreendedorismo

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start-ups/detalhe/startup_portugal_conheca_as_15_medidas_para_apoiar_o_empreendedorismo

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/start-ups/detalhe/startup_portugal_conheca_as_15_medidas_para_apoiar_o_empreendedorismo

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
PME Investimentos – Sociedade de Investimento S.A.	<p>Sociedade financeira do setor empresarial do Estado focada no financiamento a empresas do setor não financeiro.</p> <p>FINOVA - Fundo de Apoio ao Financiamento à Inovação;</p> <p>- FACCE - “Fundo autónomo de apoio à concentração e consolidação de empresas;</p> <p>- Fundo de Sindicação - Fundo de Sindicação de Capital de Risco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenção do capital de risco; - Dinamização do empreendedorismo através de apoio a acesso a fundos e iniciativas; - Promoção dos fatores de igualdade entre homens e mulheres, bem como, no empreendedorismo jovem, através de processos de mobilização; - Emergência de novos pólos de desenvolvimento de atividades com dinâmicas de crescimento como as indústrias criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a intervenção do Capital de Risco no apoio às PME’s - Reforçar o sistema de Garantia Mútua e promover o alargamento da sua intervenção a empresas e projetos inovadores; - Promover a contratualização de linhas de crédito junto do sistema financeiro; - Dinamizar a utilização de novos instrumentos, nomeadamente instrumentos convertíveis de capital e dívida e titularização; - Apoiar o crescimento económico e a criação, a manutenção e a qualificação de emprego; - Reforçar a competitividade das empresas e da economia nacional; - Incentivar a reestruturação, a concentração e a consolidação empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundos especiais de investimento; - Instrumentos de financiamento a intermediários de capital de risco; - Linhas de crédito com mecanismos de garantia e bonificação de juros e outros encargos; - Entre outros instrumentos de inovação financeira que contribuam para a melhoria do acesso das PME ao financiamento por capitais alheios. 	<ul style="list-style-type: none"> - IAPMEI,; - AICEP; - Turismo de Portugal; - ADI; - CCDD LVT; - CCDD Algarve, tendo sido nomeada como Entidade Gestora do fundo a PME Investimentos – Sociedade de Investimento S.A.. Criado pelo governo, com a supervisão do Banco de Portugal

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
FINICIA ⁶	Soluções de financiamento e assistência no arranque da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Eixo I – Projectos de Forte Conteúdo e Inovação; - Eixo II – Negócios Emergentes de Pequena Escala; - Eixo III – Iniciativas Empresariais de Interesse Regional; 	- Facilitar o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsa de Ideias e de Meios; - Competição de Planos de Negócio; - Parcerias Científicas para a Inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> - IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P. - MEI - Ministério da Economia e da Inovação

<http://juventude.gov.pt/Emprego/Empreendedorismo/Apoios%20ao%20Empreendedorismo/Paginas/ApoiosaoEmpreendedorismo.aspx>

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
Empreender+⁷	O projeto Empreender+ prevê a atribuição de financiamento no arranque de empresas a jovens empreendedores qualificados detentores de projectos qualificados e criativos, oriundos do meio académico, no sentido de virem a criar novas iniciativas empresariais.	- Jovens com idade superior a 18 anos detentores de ideias (Pessoas singulares ou coletivas), e potenciais investidores (Detentores de capital, “know-how”, tecnologia, instalações, equipamentos)	- Fomentar o empreendedorismo qualificado e criativo; - Estimular a geração e aproveitamento de ideias inovadoras; - Capacitar os empreendedores e os seus projetos; - Potenciar a criação e aceleração de novas empresas.	- Bolsa de Ideias e de Meios; - Pré-Incubação física para desenvolvimento do projeto - Incubação virtual (pós-início de atividade) - Competição de Planos de Negócio; - Parcerias Científicas para a Inovação	IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P. MEI - Ministério da Economia e da Inovação

Apoio	Área de Atuação / Desafio a que Responde	Eixos de intervenção	Objetivos Temáticos	Tipo de Apoio	Organização
Programas de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego ⁸	Apoiar o emprego jovem	O apoio financeiro deve ser usado para a criação das empresas, para a sua expansão ou modernização. Dentro destes objetivos, são consideradas como despesas elegíveis os investimentos em máquinas e equipamentos, informática, marcas, planos de marketing e pequenas obras de remodelação. O lançamento ou expansão das empresas deve resultar em criação líquida de emprego.	Apoio a projetos de criação de empresas que originem a criação de emprego e contribuam para a dinamização das economias locais, através de crédito ao investimento, com garantia e bonificação da taxa de juro.	Linha de crédito com garantia e bonificação da taxa de juro: - Linha MICROINVEST; - Linha INVEST + ; - Apoio técnico à criação e consolidação de projetos que obtenham financiamento: acompanhamento do projeto aprovado e consultoria de apoio ao desenvolvimento do projeto.	IEFP – Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I.P. MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

<http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/criacao-do-proprio-emprego>

H- Guião Entrevista Straight Teeth Direct

- 1- Qual a história da criação da marca? (Como e quando surgiu a ideia e, especialmente, o porquê? Qual o motivo, a origem?) As motivações pessoais foram mais importantes do que o estudo e avaliação das oportunidades de mercado para a definição do modelo de negócio?
- 2- Qual a missão e os valores da marca?
- 3- Porquê a escolha deste mercado e qual o posicionamento que pretendem adotar?
- 4- As análises e avaliações internas à marca e ao serviço prestado têm sempre em conta o feedback do cliente? Este é relevante ao ponto de alterar estratégias, modos de atuação?
- 5- Adotaram desde início uma estratégia de marketing / comunicação? Quais os canais de comunicação que mais utilizam?
- 6- Qual o principal objetivo da comunicação praticada? Há uma maior preocupação em dar a conhecer a marca, em criar impacto transparecendo os seus valores, ou essencialmente em fazer crescer as vendas, aumentar o lucro?
- 7- De acordo com a estrutura organizacional adotada, quem se ocupa das questões do marketing? Como é gerida esta área? Sempre foi assim? Preveem-se alterações? (Abordar também eventuais custos)
- 8- Ao nível do marketing e da comunicação digital, quais os principais desafios encontrados? Tanto no início como atualmente.
- 9- Sente dificuldades por fazer toda a comunicação em inglês no ecossistema português? Se sim, quais as principais dificuldades encontradas?

10- Quais são as recomendações que deixa à comunidade portuguesa, incluindo instituições governamentais, investidores, entre outros, para apoiar as startups nestas questões comunicacionais?

11- Quando a marca começou a ser concebida perceberam de imediato que estaria enquadrada no conceito de startup? (com as características e riscos associados)

- Este conceito ajudou a marca? A que níveis?
- Falar um pouco sobre todo o processo (da criação à fixação) – estratégias pensadas, adotadas, principais entraves.
- Como mantem a sua posição no mercado?

Anexo I- Grelha de Análise Qualitativa *Straight Teeth Direct*
Análise de 7/2/2018 a 21/2/2018

CATEGORIAS PARA ANÁLISE						
	Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]	
Canal Analisado/ Rede Social	<i>Website</i>		Artigos; Imagens ilustrativas do texto; esporadicamente são publicados vídeos.	Ao ser atualizado o <i>website</i> , estes mesmos conteúdos são partilhados nas restantes redes: <i>Facebook, LinkedIn e Instagram</i> , de modo a interligar as redes da marca.	O estilo de comunicação utilizado no website pode ser considerado envolvente, principalmente na tentativa de aquisição e angariação de novos clientes, ao focar o modo de uso e resultados do produto.	Recentemente, nota-se uma maior preocupação e enfoque nos valores da marca, que são comunicados com bastante frequência. Deteta-se uma recente planificação semelhante semanalmente dos conteúdos partilhados.
	<i>Facebook</i>	Média	Imagens, <i>Gifts</i> , Fotografias, Artigos explicativos e de opinião; Partilhas de conteúdos de clientes	Observa-se a interligação com o canal <i>Youtube</i> quando são partilhados vídeos.	Direta	Observa-se um tom mais pessoal com o consumidor atualmente, do que o início da comunicação.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE						
	Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]	
Canal Analisado/ Rede Social	<i>Instagram</i>	Média	Imagens e Vídeo	Não se identifica	Objetiva	Verifica-se uma tendência recente preocupação em chegar ao consumidor através de frases inspiradoras, questões ao cliente – conteúdos mais interativos que inicialmente, os quais se baseavam em imagens com texto.
	<i>LinkedIn</i>	Baixa	Artigos direcionados para parceiros e investidores; Imagens.	Interligação através de partilhas de revistas de especialidade e parceiros.	Comunicação direta com um target concreto (B2B). O tipo de conteúdos e o estilo de comunicação, é menos comercial e envolvente, com o objetivo de demonstrar resultados, investigações na área, angariação de investimento e potenciais parcerias.	Observa-se recentemente uma especialização dos conteúdos especializada para empresas ou parceiros

CATEGORIAS PARA ANÁLISE						
	Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]	
Canal Analisado/ Rede Social	<i>Twitter</i>					
	<i>Youtube</i>	Média	Vídeo (2 a 3 min)	Não se identifica	Comunicação direta, direcionada principalmente ao cliente ou possível cliente. Coordenação entre um discurso de dicas para quem já utiliza o tratamento e um discurso que expõe razões, por vezes recorrendo a uma vertente emocional, para possíveis clientes.	Devido ao lançamento recente do canal (Janeiro de 2018) apenas é possível identificação uma consistência na partilha dos conteúdos, no qual é usado o mesmo dia da semana (quarta-feira) para lançamento de novo conteúdo.
	<i>Aplicação</i>	Alta			As mensagens partilhadas na aplicação recorrem a mecanismos de acompanhamento do tratamento, e de ajuda ao paciente, a qual provém da marca ou do médico ortodontista.	

-
- [1] Análise da periodicidade das publicações;
 - [2] Pretende-se analisar o tipo de conteúdo partilhado (Vídeo, Infográfico, Imagem, *Gift* entre outros) e descrever a informação das publicações (se é exclusivamente para divulgação do produto/serviço, ou se é observado trabalho realizado pela *startup*, associação de notícias, eventos, etc.);
 - [3] Tenciona-se concluir a utilização ou não de outros canais de comunicação para promoção da marca via redes sociais *online* - (Interligação de canais);
 - [4] Aspira-se observar o tom de comunicação, concluindo se é uma comunicação mais objetiva, direta, emocional, envolvente, entre outros;
 - [5] Pretende-se analisar se é notável alguma diferença no tipo e/ou frequência do conteúdo ou se o registo é semelhante desde o início da atividade.

J- Guião Entrevista Viable Report

- 1- What is the history behind the “Viable Report” brand creation? (How and when did you have the idea and, especially, the why? What is the reason, the origin?) Did your personal motivations were more important than the study and assessment of the market opportunities when defining the business model?
- 2- What is the mission and the values of Viable Report?
- 3- Why did you choose this market and what position do you intend to adopt?
- 4- Do the internal analysis and evaluation of the brand and the service provided always take into consideration the customer feedback? Is it relevant to the point of making changes in strategies, plans of action?
- 5- Have you adopted a marketing / communication strategy from the beginning? What communication channels do you use the most?
- 6- What is the main purpose of your communication? Is there a greater concern to make the brand known, to make an impact by showing its values, or essentially to grow sales, increase profit?
- 7- According to the organizational structure adopted, who deals with marketing issues? How is this area managed? Was this always the case? Do you plan on making changes? (Talk about eventual costs)
- 8- At the level of digital marketing and communication, what are the main challenges faced? Both at the beginning and now.
- 9- Is it complicated to do all communication in English in the Portuguese ecosystem?
If yes, what are the main challenges faced?

10- When the brand began to be conceived, did you immediately realize that it would fit in the concept of a startup? (with the characteristics and associated risks)

Anexo K: Grelha de Análise Qualitativa *Viable Report*
Análise de 7/2/2018 a 21/2/2018

CATEGORIAS PARA ANÁLISE						
	Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]	
Canal Analisado/ Rede Social	<i>Website</i>	Baixa	Artigos;	Não se identifica.	O estilo de comunicação utilizado no <i>website</i> é preferencialmente uma atualização das novidades da marca: parceiros alcançados, vagas de emprego e concursos/ apoios conquistados.	Recentemente, nota-se uma quebra nos conteúdos publicados, data o último de Agosto de 2016.
	<i>Facebook</i>	Média	Partilha de artigos e estudos sobre empreendedorismo; outras <i>startups</i> e sobre inteligência artificial – <i>Big Data</i> ; Partilha de alguns <i>gifts</i> sobre as anteriores temáticas, mas menos frequentemente que artigos;	Sim, nomeadamente fontes de informação como <i>websites</i> noticiosos, ou <i>blogs</i> de especialidade; <i>youtube</i> .	Objetiva e direta	O conteúdo partilhado é semelhante desde o início de atividade da rede social

CATEGORIAS PARA ANÁLISE						
		Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]
Canal Analisado/ Rede Social	<i>Facebook</i>		O vídeo aparece como último conteúdo mais partilhado.			
	<i>Instagram</i>	Baixa	Imagem (Logótipos das empresas apoiadas)	Não se identifica	Objetiva	Verifica-se desde o início o mesmo tom e estilo comunicacional, através da partilha dos logótipos das empresas clientes do serviço.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE						
		Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]
Canal Analisado/ Rede Social	<i>LinkedIn</i>	Média	<p>Partilha de artigos e estudos sobre empreendedorismo; outras <i>startups</i> e sobre inteligência artificial – <i>Big Data</i>;</p> <p>Partilha de alguns <i>gifts</i> sobre as anteriores temáticas, mas menos frequentemente que artigos;</p> <p>O vídeo aparece como último conteúdo mais partilhado.</p>	<p>Utilização de canais noticiosos ou plataformas de conteúdos como a www.entreneur.com; <i>TechCrunch</i>; <i>VentureBeat</i>.</p>	Direta	Nota-se uma quebra de produção de conteúdos na rede <i>LinkedIn</i> desde Janeiro de 2018.

CATEGORIAS PARA ANÁLISE					
	Frequência das Publicações [1]	Tipo de Conteúdo Partilhado[2]	Media [3]	Estilo de Comunicação [4]	Evolução [5]
Canal Analisado/ Rede Social	Twitter	Alta Partilha de elementos noticiosos relacionados com a <i>startup</i> como: <i>Inteligência artificial</i> , <i>Blockchain Technology</i> ; <i>Big data</i> entre outros assuntos relacionados. Partilha de artigos e/ou estudos sobre empreendedorismo entre outros assuntos.	Não se identifica	Direta e objetiva	O <i>Twitter</i> aparece como a rede mais atualizada desde o início, uma média de 5 <i>tweets</i> por dia. Em todos os <i>tweets</i> próprios analisados, é colocado o <i>#ViableReport</i> de modo consistente, exceto quando se tratam de “reTwittes”.
	Youtube	Baixa Partilha de dois vídeos sobre a constituição da equipa e sobre a apresentação da <i>startups</i>	Não se identifica	Direta	A plataforma conta com 2 vídeos, e não tem atualizações há mais de 1 ano.
	Aplicação				

-
- [1] Análise da periodicidade das publicações;
- [2] Pretende-se analisar o tipo de conteúdo partilhado (Vídeo, Infográfico, Imagem, *Gift* entre outros) e descrever a informação das publicações (se é exclusivamente para divulgação do produto/serviço, ou se é observado trabalho realizado pela *startup*, associação de notícias, eventos, etc.);
- [3] Tenciona-se concluir a utilização ou não de outros canais de comunicação para promoção da marca via redes sociais *online* - (Interligação de canais);
- [4] Aspira-se observar o tom de comunicação, concluindo se é uma comunicação mais objetiva, direta, emocional, envolvente, entre outros;
- [5] Pretende-se analisar se é notável alguma diferença no tipo e/ou frequência do conteúdo ou se o registo é semelhante desde o início da atividade.

J- Guião Entrevista Building Global Innovators

1. Caracterize, sucintamente, o *background* da aceleradora BGI (como e quando nasceu, porquê, o progresso, números e estatísticas).
2. No panorama atual, como descreve a situação das startups portuguesas de base tecnológica? O que destaca do ecossistema atual?
3. Visto que contacta intensamente e regularmente com estas startups, quais são as principais problemáticas que identifica no desenvolvimento das mesmas?
Esses problemas têm vindo a alterar com o passar do tempo ou mantêm-se?
4. Ao nível da comunicação e presença online destas startups especificamente, são muitas as problemáticas apresentadas e as ajudas pedidas à BGI?
E o auxílio que a organização presta nesta área, em que se traduz?
5. Como diretora de Comunicação e Marketing da presente organização, que conselhos daria a uma startup recém-criada, no que respeita à comunicação da sua marca para se impor no mercado?
6. Os planos e perspetivas futuras (curto/médio prazo) referentes à atuação e apoios da organização para a convergência digital tenderão a manter-se ou prevê-se alguma mudança?

K- Guião Entrevista IAPMEI

- 1- No panorama atual, como descreve a situação das *startups* portuguesas?
O que destaca do ecossistema atual?

- 2- Visto que contacta regularmente com as temáticas da competitividade e inovação, quais são as principais problemáticas que identifica no âmbito da inovação e competitividade?
Esses problemas têm vindo a alterar com o passar do tempo ou mantêm-se?

- 3- Ao nível da Comunicação e presença *online* destas *startups* especificamente, são muitas as problemáticas apresentadas e as ajudas pedidas?
E o auxílio / programas / apoios o IAPMEI presta nesta área?

- 4- Como Especialista em Competitividade e Inovação de pequenas empresas, da presente organização, que conselhos daria a uma *startup* recém-criada, no que respeita à comunicação da sua marca para se impor no mercado?

- 5- Os planos e perspetivas futuras (curto/médio prazo) referentes à atuação e apoios do IAPMEI face à convergência digital tenderão a manter-se ou prevê-se alguma mudança?

N- Guião Entrevista Gabinete Secretário Estado da Indústria

- 1- Como vê o papel do Governo em relação às startups em Portugal.
- 2- No panorama atual, como descreve a situação das startups portuguesas (de base tecnológica)? O que destaca do ecossistema atual?
- 3- Visto que é a especialista atual do governo em matérias de empreendedorismo, quais são as principais problemáticas que identifica no desenvolvimento das startups atualmente? Da sua experiência enquanto consultora e académica, mas também como secretária de estado ao longo do último ano, sente que estas questões têm vindo a alterar-se com o passar do tempo ou mantêm-se?
- 4- Como Secretária de Estado da Indústria, que conselhos daria a uma startup recém-criada, no que respeita à comunicação da sua marca para se impor no mercado Nacional? E Internacional?
- 5- Quais são os planos e perspetivas futuras (curto e médio prazo) do Governo para apoiar estas organizações? Tenderão a manter-se ou prevê-se alguma mudança?

O - Questionário

“As Estratégias de Comunicação e Marketing: A Convergência para o Digital - A perspectiva das Startups”

No âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação (vertente Comunicação, Marketing e Publicidade) da Universidade Católica Portuguesa, está a ser elaborada uma dissertação assente na Convergência Digital das Tech Startups, em Portugal com o intuito de perceber as Estratégias de Comunicação e Marketing das mesmas.

Deste modo, pede-se que preencha o seguinte questionário, com base na startup onde exerce funções. A sua ajuda é fundamental, para desenvolver e melhorar o ecossistema português, contribua.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade.

English:

In the scope of the Master in Communication Sciences (Communication, Marketing and Advertising) of the Portuguese Catholic University, I am developing a dissertation about the Digital Convergence of Tech Startups in Portugal in order to understand their Communication and Marketing Strategies.

Therefore, I kindly ask you to complete the following questionnaire, based on you startups' scenario. Your contribute is essential to improve the Portuguese ecosystem.

Thank you in advance for your availability.

1- Qual é a área de atuação da sua Startup? - What is the Startup' Thematic Area?

- Cuidados de Saúde - HealthCare
- Cidades Inteligentes ou Indústria 4.0 - Smart Cities or Industry 4.0
- Economia da água - Water Economy
- Blockchain

2- Em qual das seguintes zonas geográficas se localiza a sua Startup? - What is your headquarter?

- Região do Norte
- Região do Algarve

- Região do Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Região do Alentejo
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira
- Outra – Other

3- Quantos anos tem a Startup? - How old is your startup?

- <1 Y
- 1 Y - 2Y
- 2 Y - 3Y
- 3 Y - 5Y
- 5 Y or more

4- Selecione a categoria a que pertence a Startup. - Please, select the Startup type of Business

- B2B
- B2C
- B2B2C

5- Enquanto Startup, qual das seguintes áreas considera apresentar maiores dificuldades? - Which of the following areas do you consider to present you more difficulties?

- Acesso a financiamento / Financial Access
- Gestão e Desenvolvimento Estratégico / Management and Estrategic Development
- Política de Comunicação / Communication Policy
- Acesso ao Mercado / Market Access
- Prospecção e angariação de Novos Clientes / Market Prospetion
- Criação e Desenvolvimento de Produto / Product Creation and Development
- Outra / Other

6- Foi definida uma Estratégia de Comunicação Digital pela Startup?- Did you define a Digital Communication Strategy?

- Sim / Yes

- Não / No

7- Se respondeu que sim, da seguinte lista, identifique as práticas comunicacionais utilizadas pela sua startup. Classifique da prática mais para a menos utilizada. From the following list, please identify the communication practices used by your startup. From the most used (10+) to the less (1) used.

- Assinatura de e-mail - (e-mail signature)
- Email sincronizado nos seus devices (Smartphone; Tablet e Computador pessoal) - email synchronized with your devices
- Resposta automática nas redes sociais - automatic response in you social media or website
- Recorro a ferramentas de patrocínio digital? eg. Anúncios pagos - use of payd digital adds
- Envio Newsletter – newsletter
- Email Marketing
- Mobile Marketing

8- Se respondeu que NÃO na questão 6, qual a razão? - If you answered not, why so?

- Não é uma prioridade - it's not a priority
- Falta de recursos humanos - lack of human resources
- Falta de recursos financeiros - lack of financial resources
- Tenho dúvidas sobre quais as melhores práticas comunicacionais que devo seguir - I don't know which are the best communication practices to follow
- Falta de apoio na gestão do fluxo comunicacional - Lack of support in managing communications
- Falta de ferramentas de comunicação digital - Lack of Digital Communication Tools
- Outra / Other

9- Como avalia o seu nível de presença online? - How do you rate your online presence?

- 1 (Nula/Null)
- 2

- 3
- 4
- 5 (Muito Forte/Very Strong)

10- Quais os principais canais de comunicação utilizados pela Startup? Classifique do canal mais (10) para o menos(0) utilizado. / What are the main communication channels used by the Startup? From the most used (10) to the less used(1).

- Website
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Instagram
- Google+
- Email
- Imprensa / Press
- Pontos de Venda / Sales Channel
- Televisão / TV
- Rádio / Radio
- Outdoors / Mupis
- Mobile
- Eventos / Events

11- Quais são os principais desafios que a sua startup sente na sua política de comunicação? / What are the main challenges that your startup faces regarding communication?

- Atração e Angariação / New Clients Attraction
- Falta de Conhecimento da marca no mercado / Lack of Brand awareness in the market
- Concorrência / Competition
- Escolha dos canais de comunicação mais eficazes / Choose the Most Effective Communication Channels
- Transmissão e Essência do valor da Marca / Transmission and Essence of Brand Value

- Outra / Other

12- Já concorreu a Fundos ou apoios comunitários? - Have you ever submitted an application for funds or community support?

- Sim / Yes
- Não / No

13 - Recebeu o fundo ou apoio ao qual se candidatou?/ Did you receive the fund or monetary support you applied to?

- Sim / Yes
- Não / No

14- Se sim, quantos fundos ou apoios comunitários recebeu? / If Yes, how many (Funds or Monetary Support) did you received?

(Espaço para resposta livre)

15- Se respondeu que sim na questão 13 , utilizou alguma parte desse(s) fundo(s) em estratégias de comunicação e marketing? / If you answered "Yes" in question 13, did you spend part of these funds in communication and marketing strategies?

- Sim / Yes
- Não / No

16- Se respondeu que não na questão anterior, porquê que não utilizou? / If you answered "No" in the previous question , why?

(Espaço para resposta livre)