



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A importância do *paid media manager* numa agência de comunicação:

O caso da SA365

por

Andreína Del Carmen Gonçalves Crisafulli

Católica Porto Business School
Abril de 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A importância do *paid media manager*
numa agência de comunicação:
O caso da SA365

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Andreína Del Carmen Gonçalves Crisafulli

sob orientação de
Prof. Doutora Ana Lourenço.

Católica Porto Business School
Abril de 2023

Agradecimentos

À minha família por todo o apoio e motivação ao longo deste percurso.

À minha orientadora, Prof. Ana Lourenço, pela sua dedicação, paciência, orientação e aconselhamento para o desenvolvimento deste trabalho.

À agência de comunicação SA365 e, em especial, ao departamento de media por toda a ajuda, ensinamentos e acolhimento ao longo do estágio. Obrigada João, Filipe e Márcio por despertarem em mim a paixão por esta área e por me terem dado a oportunidade de aprender cada vez mais com o vosso apoio.

Resumo

O propósito deste trabalho é contribuir para a compreensão da relevância do papel do *paid media manager* numa agência de comunicação. Num contexto altamente competitivo e influenciado pelo digital, onde é relevante as empresas estarem presentes no momento certo e no canal certo com a mensagem certa para influenciar os seus consumidores através de estratégias integradas de comunicação, perceber em que consiste o trabalho do *paid media manager* e até que ponto é essencial tem uma grande relevância. Neste sentido, foram propostas as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual o papel que o *paid media manager* desempenha nas estratégias de comunicação elaboradas por uma agência de comunicação?

Q1.1: É possível o papel do *paid media manager* ser desempenhado por outro departamento numa agência de comunicação?

Através do estudo de caso da agência SA365, da observação direta realizada em contexto organizacional e da realização de entrevistas semiestruturadas, foi possível concluir que o papel do *paid media manager* nas estratégias de comunicação é transversal e que as funções desta figura passam pela intervenção operacional, estratégica, analítica e de opinião no quotidiano da agência. Também, que devido à natureza técnica que supõe em matéria de anúncios, tendências e outros temas relacionados com o âmbito digital, não poderá vir a ser desempenhado por outro departamento na organização.

Este trabalho contribui para a construção do conhecimento sobre o papel desta figura, o seu caráter intransmissível e a relevância da sua intervenção nas estratégias concebidas em uma agência de comunicação.

Palavras-chave: Agência de comunicação; *Paid Media Manager*; Publicidade digital; *Paid Media*; Marketing digital.

Contagem de palavras: 9.995

Abstract

The purpose of this study is to provide a contribution to the existing understanding of the relevance of the paid media manager's role in a communication agency. In a highly competitive and digitally influenced context, where it is crucial for companies to be present at the right time, on the right channel with the right message to influence their consumers through integrated communication strategies, understanding the work of the paid media manager and the extent to which it is essential is of great importance. In this regard, the following research questions were proposed:

Q1: What is the role played by the paid media manager in the communication strategies developed by a communication agency?

Q1.1: Is it possible for the role of the paid media manager to be performed by another department in a communication agency?

Through a case study of the communication agency SA365, direct observation in the organizational context, and semi-structured interviews, it was possible to conclude that the role of the paid media manager in communication strategies is cross-cutting, and the functions of this figure encompass operational, strategic, analytical, and opinion intervention in the agency's daily routine. It was also concluded that due to the technical nature involved in advertising, trends, and other digital-related issues, the role of the paid media manager cannot be performed by another department in the organization.

This study contributes to the construction of knowledge about the role of this figure, its non-transmissible nature, and the relevance of its intervention in the communication strategies conceived in a communication agency.

Keywords: Communication agency; Paid Media Manager; Digital advertising; Paid media; Digital Marketing.

Word count: 9.995

Índice

Agradecimentos	v
Resumo.....	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
Introdução.....	13
Capítulo 1: A comunicação, a publicidade e o papel das agências de comunicação.	15
1.1. Evolução da comunicação e as tecnologias de informação e comunicação	15
1.1.1. O impacto da evolução da comunicação no setor do marketing.....	16
1.2. O processo integrado de comunicação.	17
1.2.1. A comunicação integrada de marketing	19
1.3. A publicidade <i>online</i> e <i>offline</i>	20
1.3.1. Evolução e a influência do digital na publicidade.....	21
1.3.2. Impacto da publicidade <i>online</i>	22
1.3. As agências de comunicação.....	24
1.3.1. História das agências de comunicação em Portugal.....	25
1.3.2. Denominações, serviços e estrutura organizacional	26
Capítulo 2. Metodologia de pesquisa	28
2.1. Objetivos e perguntas de partida.....	28
2.2. Estratégia de investigação: o estudo de caso	29
2.2.1. Métodos de recolha e análise de dados.....	31
Capítulo 3. O estudo de caso: A agência de comunicação SA365.	32
3.1. Caracterização da agência.....	32
3.2. O departamento de media e a figura do <i>paid media manager</i>	36
Discussão	50
Conclusão.....	52
Bibliografia.....	54
Apêndices	59
Apêndice 1 - Guião de entrevista para os <i>paid media managers</i> da SA365.....	59
Apêndice 2 - Guião de entrevista para <i>non paid media managers</i> da SA365.....	61

Índice de Figuras

Figura 1. O processo integrado de comunicação.	18
Figura 2. Despesas em publicidade digital a nível mundial, 2021-2023 (Bn. USD).....	23
Figura 3. Evolução de gastos em anúncios por canais, 2021-2025 (Bn. USD)	24
Figura 4. Organograma da SA365.	34
Figura 5. Plano de media.	38
Figura 6. Documento de acompanhamento – Campanhas de anúncios de Facebook.	39

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização jurídica da agência de comunicação SA365.	34
---	----

Introdução

Com o surgimento do mundo digital, a importância da presença online das marcas tornou-se evidente para o sucesso das estratégias de comunicação e o alcance dos diferentes objetivos de negócio. Neste ambiente digital altamente competitivo, as agências de comunicação desempenham um papel fundamental na concepção, desenvolvimento e implementação de estratégias integradas de comunicação para atingir o público-alvo desejado, no momento certo, no canal certo e com a mensagem certa. Como elemento interveniente nas estratégias de comunicação, pretende-se perceber a atuação do *paid media manager* numa agência de comunicação. Neste sentido, este estudo surgiu para dar resposta às seguintes questões de investigação:

Q1: Qual o papel que o *paid media manager* desempenha nas estratégias de comunicação elaboradas por uma agência de comunicação?

Q1.1: É possível o papel do *paid media manager* ser desempenhado por outro departamento numa agência de comunicação?

Estas questões de investigação surgiram no âmbito da realização de um estágio em contexto organizacional na agência de comunicação SA365, o qual teve uma duração de 8 meses e contou com o apoio dos colaboradores do departamento de media, assim como dos diferentes departamentos da organização. A realização do dito estágio, o qual representou um desafio com vista à construção de conhecimento sobre esta vertente do marketing, e a escassez de informação na literatura existente sobre a figura do *paid media manager* e a sua relevância no contexto de uma agência de comunicação, foram as principais motivações por trás das questões propostas.

O estudo de caso foi considerado como uma estratégia de investigação apropriada para dar resposta às questões de investigação. Consequentemente, como meio de recolha de dados foi privilegiada a realização de entrevistas semiestruturadas, para obter a perceção dos colaboradores da SA365 acerca do papel do *paid media manager* e da sua relevância no contexto organizacional.

O presente trabalho foi estruturado em diversos capítulos. No capítulo seguinte é apresentada informação de enquadramento, baseada na literatura existente. O primeiro ponto faz referência à comunicação, a sua evolução e o impacto das tecnologias de informação e comunicação no sector do marketing; De seguida, são abordados os conceitos de processo integrado de comunicação e de comunicação integrada de marketing. Ainda neste ponto, é apresentada a publicidade online e offline, onde é ilustrada a sua evolução, a influência que o digital possui sobre esta e o seu impacto. No último ponto, é explicado o conceito das agências de comunicação e a sua evolução assim como as suas denominações, serviços e estrutura organizacional. De seguida, no segundo capítulo, é abordada a metodologia de pesquisa que foi implementada para o desenvolvimento deste trabalho, onde são apresentados os objetivos e questões de investigação, o método do estudo de caso seguido e as técnicas de recolha e análise de dados. O capítulo terceiro corresponde à apresentação e discussão do estudo de caso em questão- a agência de comunicação SA365 - onde é exposta a sua estrutura organizacional e áreas operacionais e é enfatizado o papel do departamento de media e dos *paid media managers* da organização. Este capítulo termina com a explicação da dinâmica de trabalho do departamento, onde é apresentada a lógica do funil de marketing e os diversos documentos utilizados, assim como a informação recolhida através das entrevistas e da observação direta. O estudo encerra com a discussão e as conclusões, referindo as respetivas contribuições e limitações, assim como as pistas para futura investigação.

Capítulo 1: A comunicação, a publicidade e o papel das agências de comunicação.

1.1. Evolução da comunicação e as tecnologias de informação e comunicação

O homem, como ser social, considera a capacidade de relacionamento com os seus semelhantes como um elemento básico de sobrevivência e satisfação das suas necessidades desde os tempos primitivos (Rüdiger, 2011). A comunicação é um conceito histórico que desempenha um papel fundamental na sociedade e que tem vindo a evoluir progressivamente ao longo dos séculos (Braga, 2021).

Segundo Scherer (2012), a palavra “comunicação” provém do latim “*communicare*”, que significa “fazer comum” ou “compartilhar”, o que reforça a ideia de a comunicação ser um processo social. A comunicação é considerada como um meio de transmissão de informação que possibilita a disseminação de conhecimento e facilita a criação de vínculos entre os indivíduos (Coimbra, 2021), sendo assim um pilar fundamental para o relacionamento humano e para o bem-estar físico e psicológico.

A história evidencia que, no processo de socialização do homem, a busca incessante para encontrar formas de comunicar e de transmitir informação tornou-se uma constante. Nos primórdios da humanidade, a transmissão de informação dependia principalmente de elementos naturais, como o som ou a luz. A transmissão da voz humana, mesmo com o auxílio de elementos primitivos como chifres de animais, era restrita, pois apenas podia ser transmitida até um ou dois quilômetros de distância, limitando desta forma o seu alcance. Similarmente, a transmissão de sinais por meio de elementos naturais como o fogo ou o fumo dependia das condições climáticas (Clarke, 1993 in Georgiadou, 1995). Como resultado, os indivíduos procuraram desenvolver

ferramentas para simplificar o processo e tornar possível a transmissão de informação em longas distâncias (Georgiadou, 1995).

Os progressos tecnológicos protagonizados pela necessidade de comunicar do homem, como o surgimento da escrita através de pictogramas na Mesopotâmia, ou a invenção do telégrafo, tiveram como resultado uma massificação do conhecimento, tornando assim o mundo numa “aldeia global”, como postulado por Marshall McLuhan em 1964. O conceito de “aldeia global” faz referência à crescente interconetividade e interdependência entre as pessoas e as culturas a nível mundial, em razão dos avanços da tecnologia de informação e comunicação (TICs), onde as distâncias físicas são encurtadas e o mundo é reduzido a uma “aldeia”, na qual todos os indivíduos estão conectados de alguma forma. Esta “aldeia global” tem levado a humanidade em direção a uma nova era de informação, na qual a evolução da comunicação humana está a acontecer de forma tão rápida que se torna imensurável (Valcanis, 2011).

1.1.1. O impacto da evolução da comunicação no setor do marketing.

Desde o surgimento global da internet nos anos 90, uma grande quantidade de inovações têm vindo a ser introduzidas, transformando cada vez mais a nossa realidade analógica através de avanços tecnológicos. A era digital é caracterizada pela adoção e uso de tecnologias e da comunicação digital que possibilitam a instantaneidade da comunicação e o acesso ilimitado à informação em diferentes canais, diferindo, desta forma, da comunicação tradicional. A comunicação tradicional é unidirecional, não supondo interação, e é direcionada a uma audiência generalizada; por contraste, a comunicação na era digital supõe multidirecionalidade e interação continuada no tempo, através de múltiplos canais (redes sociais, blogues, etc), para uma audiência crescentemente fragmentada.

Embora os meios de comunicação tradicionais permitam às marcas “falar” com os seus consumidores, a proliferação dos canais digitais possibilita que os consumidores controlem todos os aspetos de comunicação – onde, quando e de que forma interagem (Kilian & McManus, 2015). Perante esta mudança no comportamento do consumidor, o marketing tem vindo a desempenhar um papel crucial para o sucesso das empresas, sendo este e a comunicação corporativa estratégica os elementos principais para persuadir e conectar com o mercado através da comunicação de perceções sobre a marca e os seus produtos e serviços para os clientes (Porcu *et al.*, 2012).

Segundo Porcu *et al.*, (2012), o setor do marketing passou de uma lógica focada principalmente em transações e produtos a uma visão mais focada no desenvolvimento de relacionamentos duradouros e na melhoria de recursos e competências para a criação e sustento de valor para o consumidor. Se aceitarmos que a comunicação é a base do relacionamento humano, torna-se relevante perceber que as comunicações estratégicas integradas das empresas podem ajudar os negócios a terem uma posição competitiva sustentável (Holm, 2006).

1.2. O processo integrado de comunicação.

Nas organizações, a comunicação pode ser interna ou externa. A comunicação interna é baseada em torno de valores reconhecidos e partilhados e diz respeito ao público interno das organizações, ou seja, sócios, administradores e funcionários (Curvello, 2002). Já a comunicação externa compreende a informação direcionada ao público externo, está relacionada com as atividades desenvolvidas pela organização e é responsável pelo posicionamento e imagem da organização (Michel *et al.*, 2013). De igual modo, esta contribui para a aproximação entre o público e a organização, criando influências mútuas que permitem a compatibilização de interesses entre os consumidores e entre os

mesmos e a organização, o que tem um impacto positivo na credibilidade da organização e a sua reputação (Sebastião, 2011 in Sebastião *et al.*, 2012).

Enquanto no processo de comunicação tradicional a transmissão da mensagem é unidirecional, no processo de comunicação integrado envolve uma abordagem multidirecional e supõe a integração de todas as formas e canais de comunicação em uma única estratégia coordenada, como evidenciado na figura 1. Segundo Duncan (2002), as agências de comunicação atuam como intermediários para as empresas no processo de comunicação integrada, onde são responsáveis pela codificação da mensagem que será comunicada aos clientes e pela minimização do ruído.

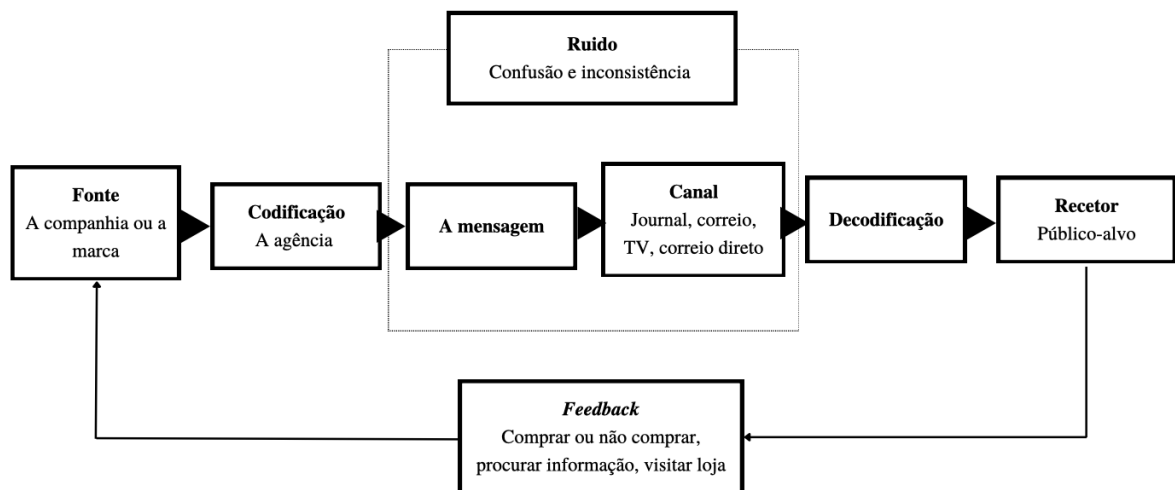


Figura 1. O processo integrado de comunicação.

Fonte: Adaptado de Duncan (2002).

A mensagem diz respeito à informação codificada e transmitida pelas agências de comunicação para um determinado público-alvo através do canal de comunicação escolhido. Uma vez que a mensagem e o canal podem ser impactados negativamente por interferências e distrações chamadas de “ruído”, o desafio deste processo de codificação passa não só pela descrição perceptível e persuasiva dos benefícios de um produto, mas também pela forma como a

mesma é feita, a qual deve chamar a atenção da audiência. Como resposta à crescente distorção da mensagem, originada pelo excesso e desorganização de mensagens comerciais, e à necessidade de uma maior integração nas comunicações de marketing, surge o conceito de comunicação integrada de marketing (IMC) (Gabrielsson & Johansson, 2022).

1.2.1. A comunicação integrada de marketing

A Associação Americana de Marketing (2022) define a comunicação integrada de marketing (IMC) como um processo de planeamento desenhado para assegurar que todos os contactos recebidos pelos clientes atuais ou potenciais de uma marca sobre um produto ou serviço sejam relevantes e consistentes. Segundo Pickton & Broderick (2001), neste processo estão inseridas a gestão e organização de todos os agentes intervenientes – como as agências de comunicação – na análise, planeamento, implementação e controlo de todas as comunicações de marketing, contactos, mensagens e ferramentas promocionais para alcançar o maior grau de eficiência e coerência nos esforços de comunicação de marketing.

Assumindo o marketing como sendo “um processo social através do qual os indivíduos e os grupos obtêm o que desejam e necessitam através da criação, a oferta e o intercambio livre de produtos e serviços que possuem valor” (Kotler, 2003, p.9), torna-se evidente que o objetivo principal da IMC é o de influenciar a percepção de valor, a qual pode ser entendida como a relação entre o que o consumidor recebe e o que o mesmo dá. (Holm, 2006).

O desenvolvimento e a difusão da IMC são associados aos avanços tecnológicos e à individualização de padrões de consumo, o que tem enfatizado a necessidade de ajustar os objetivos e as estratégias das empresas segundo as realidades de comunicação e marketing, as quais se encontram num estado de permanente mudança. Neste sentido, a comunicação tem de ser abordada como

uma estratégia e não como uma tática, sendo que uma IMC pensada estrategicamente supõe o envolvimento das agências de comunicação para ajudar os negócios a avançarem na atmosfera altamente competitiva em que vivemos hoje.

1.3. A publicidade *online* e *offline*

A Associação Americana de Marketing (2023) define a publicidade como sendo “a colocação de anúncios e mensagens no tempo ou no espaço por empresas, indivíduos [...] que procuram informar e/ou persuadir membros de um determinado público-alvo ou audiência”. Esta disponibilização de anúncios e mensagens pode ser efetuada através de uma grande variedade de canais, onde as agências de comunicação intervêm como intermediários que codificam a mensagem que será transmitida, criando uma ponte entre as empresas e os consumidores, como visto anteriormente no processo integrado de comunicação (Figura 1).

A publicidade pode ser classificada segundo os canais através dos quais é divulgada, sendo que a mesma pode ser considerada publicidade *online* ou *offline*. A publicidade *offline* faz referência às formas não digitais de promoção, tais como a televisão, a rádio, os meios impressos, os meios *outdoors* e o correio, as quais têm sido usadas durante décadas e continuam a ter um papel importante no alcance de públicos-alvo (Raza & Raza, 2019). Por sua vez, a publicidade *online* pode ser entendida como uma forma de marketing que utiliza a internet como veículo para divulgar mensagens de marketing e promoções para os consumidores (Lee & Jun, 2018).

No caso da publicidade *online*, pode ser considerada como sendo própria (*owned media*), orgânica (*earned media*) ou paga (*paid media*). Para Luck *et al.*, (2020) a publicidade própria (*owned media*) faz referência aos canais que uma organização controla (como o *website* de uma marca ou um aplicativo móvel). Por

sua vez, a publicidade orgânica é entendida como a publicidade ganha através de iniciativas publicitárias que não pressuponham um investimento (i.e. relações públicas e o boca-a-boca). Já publicidade paga supõe a alocação financeira de uma marca para potenciar um canal (Luck *et al.*, 2020).

1.3.1. Evolução e a influência do digital na publicidade

A visão e a filosofia no campo da publicidade têm vindo a mudar, sendo que o marketing tradicional¹, normalmente considerado como intrusivo e altamente implementado no passado, tem cada vez menos relevância nos dias de hoje. As campanhas de marketing estão cada vez mais orientadas para a aprendizagem de como interagir com os consumidores tendo em consideração o facto de estes passarem cada vez mais tempo online. Face a esta situação, o setor da publicidade está a reinventar-se para assim satisfazer as exigências dos meios sociais (Zook & Smith, 2016).

Com o aparecimento da internet, a publicidade *offline* ou “tradicional” começou a sofrer transformações pelo facto de o ambiente digital incorporar as suas características (Barcu *et al.*, 2019). Segundo Zook & Smith (2016), a propagação da publicidade online tem demonstrado que o spot tradicional de televisão de 30 segundos já não é a resposta para tudo. Contudo, se a publicidade for integrada juntamente com canais digitais, existe uma maior oportunidade de os consumidores consumi-la se for considerada relevante e se estiver disponível no sítio e no momento certo.

Cada vez mais, os consumidores utilizam canais digitais como Facebook, Youtube e Twitter para obterem informação (Holman, 2011 in Huang, 2012). Segundo Statista (2023), o Facebook, Youtube, WhatsApp e Instagram são as redes sociais mais populares a nível mundial, sendo que, no mês de Janeiro de

¹ O marketing tradicional consiste na interrupção das atividades de um consumidor para lhe fazer chegar mensagens publicitárias sobre produtos e serviços (Opreana & Vinerean, 2015).

2023, registaram uma média de 2,3 mil milhões de utilizadores ativos por mês. Esta mudança referente à utilização dos canais mais tradicionais de comunicação (e.g. a televisão, a media impressa e painéis publicitários) e o surgimento de novos canais faz com que o papel dos *marketeers* vá mais além da alocação de orçamentos e escolha de canais. O surgimento e a evolução destes novos canais digitais indicam que os consumidores estão frequentemente a interagir em tempo real, através das redes sociais e outras plataformas digitais (Edelman & Salsberg, 2010), pelo que é importante as empresas estarem inseridas neste contexto para assim irem ao encontro do público-alvo que pretendem alcançar.

1.3.2. Impacto da publicidade *online*

Um das conclusões do estudo realizado por Spotts *et al.* (2022) sobre a influência da comunicação de marketing no desempenho das vendas de uma empresa num contexto de publicidade (i.e., publicidade paga tradicional, publicidade digital, promoção de vendas, publicidade tradicional e redes sociais), debruçou-se na afirmação de que a publicidade paga ou *paid media* ainda possui um papel importante na melhoria do desempenho das vendas de uma empresa. Na atualidade, graças ao digital, os *advertisers* têm a possibilidade de alcançar à audiência certa graças à envolvente de dados atual que provê *insights* aprofundados sobre os utilizadores. As limitações que existiam no passado em termos de *targeting* já não fazem parte do panorama atual, sendo que existe a possibilidade de segmentar os consumidores segundo o comportamento, os interesses e paixões, além da idade e género, localização, local de trabalho e habilitações académicas. (Zook & Smith, 2016).

Segundo dados fornecidos por Statista (2023), o investimento em publicidade digital tem vindo a crescer nos últimos anos a nível mundial, sendo que o investimento em publicidade digital alcançou os 522 bilhões de dólares americanos para o ano de 2021. Foi previsto que o montante gasto alcançaria os

567 mil milhões de Dólares para o ano de 2022 e os 626.86 mil milhões de Dólares para 2023, representando um crescimento de 9% e 11% respetivamente em relação ao ano anterior.

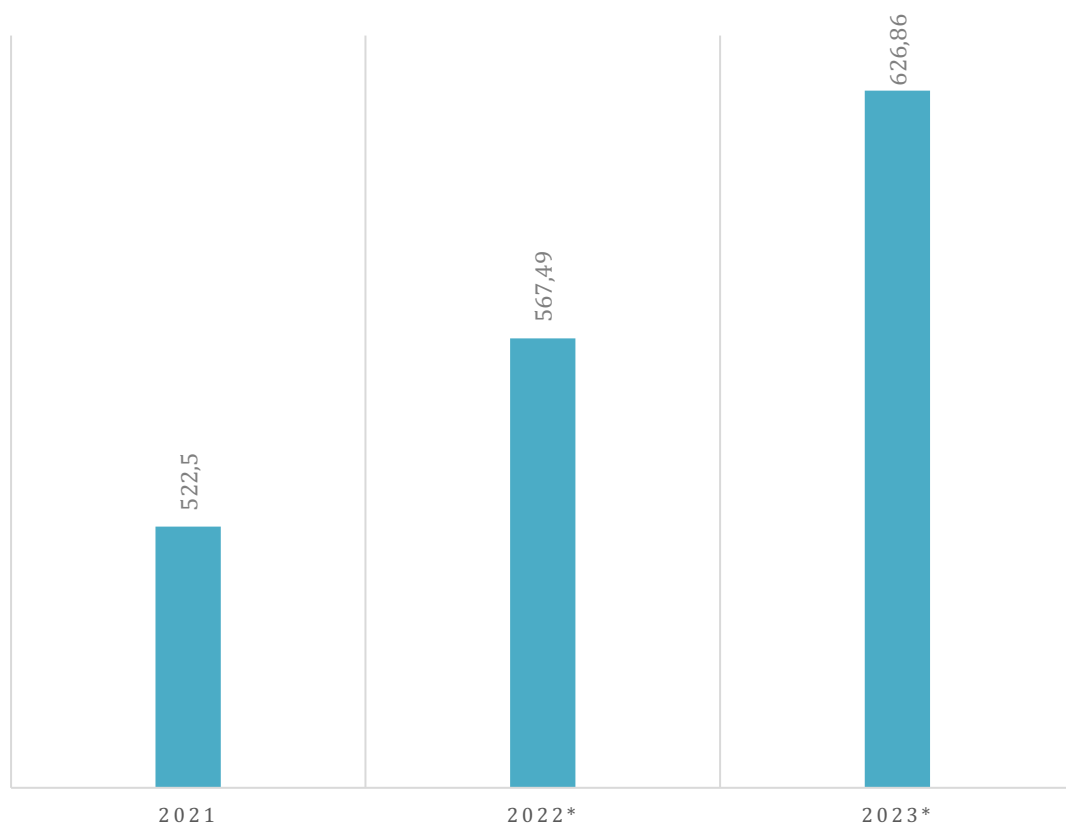


Figura 2. Despesas em publicidade digital a nível mundial, 2021-2023 (Bn. USD).
Fonte: Adaptado de Statista (2023).

Em termos do investimento nas diversas plataformas tradicionais e digitais, a DENTSU (2023) situa o digital como sendo a vertente com o maior investimento registado em publicidade no ano de 2021 e com o maior gasto previsto desde o ano 2022 até ao ano 2024, seguido pelos canais de publicidade tradicional como a televisão, os meios impressos, os canais *out-of-home*², a rádio e o cinema.

² Os canais *out-of-home* podem ser definidos como sendo ativos comercialmente disponíveis e fisicamente alugáveis, situados em locais públicos e comerciais (Wilson, 2022).

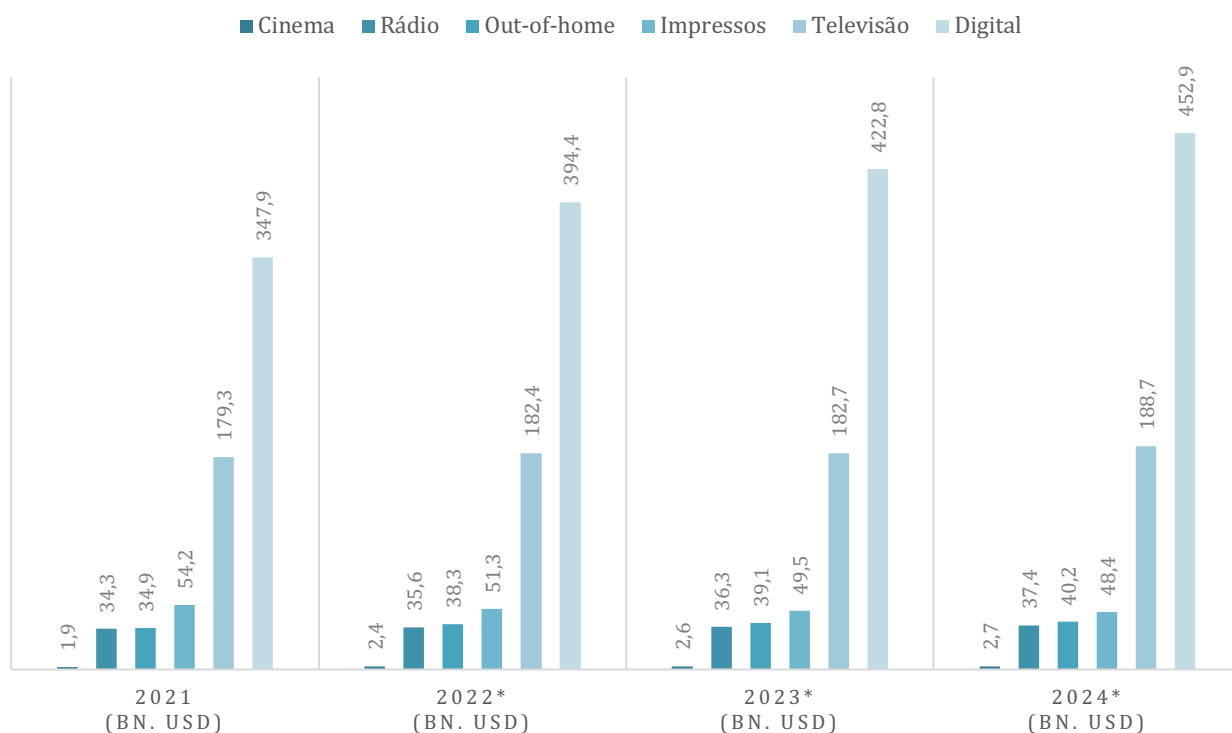


Figura 3. Evolução de gastos em anúncios por canais, 2021-2025 (Bn. USD)

Fonte: Adaptado de DENTSU (2023).

1.3. As agências de comunicação

Como elemento interveniente no processo integrado de comunicação, uma agência de comunicação pode ser descrita como uma empresa que atua em representação do cliente, definindo e desenvolvendo estratégias de comunicação e implementando ações de relacionamento com o público-alvo pretendido, para promover a imagem e reputação dos seus clientes, minimizar situações que possam afetar essa imagem e medir o retorno do trabalho desenvolvido (APECOM, 2023). Atuando simultaneamente como consultor e produtor de comunicação, a agência encarrega-se de todas as atividades relacionadas com a conceção, planeamento e gestão da comunicação publicitária estrategicamente pensada, tendo como ponto de partida a pesquisa de mercado e combinando elementos de marketing *online* e *offline*.

1.3.1. História das agências de comunicação em Portugal

A publicidade surgiu com maior evidência em Portugal entre a década dos 50 e 60, estando esta época caracterizada pela chegada de empresas multinacionais que trouxeram novas práticas de gestão e dinamismo à atividade comercial, o que estimulou o crescimento da economia. A publicidade nesta época era essencialmente informativa, limitando-se à apresentação das virtudes dos produtos através de técnicas comparativas e testemunhais, onde o discurso publicitário era essencialmente racional, em razão do contexto económico e social caracterizado pela censura da liberdade de expressão e dos órgãos de comunicação por parte do regime ditatorial (Balonas, 2011).

Com a revolução de abril de 1974, este contexto económico e social chegou ao seu fim e o tecido empresarial nacional sofreu grandes alterações, tornando-se imprescindível a constituição de serviços de comunicação dentro das organizações, em razão de um estado interventivo e tendo em consideração a exigência do mercado para a época. Perante estas circunstâncias, as organizações consideraram pertinente o estabelecimento de determinadas relações com a imprensa, levando ao aparecimento das primeiras agências de comunicação (Gonçalves, 2013)

Segundo Balonas (2011), com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1986, a publicidade entra numa nova fase caracterizada pela grande atratividade que isto gerou em torno das agências de publicidade. Graças a isto, surgiram grandes empresas multinacionais de publicidade em Portugal, como a Ogilvy & Mather, FCB, DDB, entre outras.

Em 1989 foi fundada em Portugal a APECOM - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações-Públicas -, a qual representa o setor das empresas de comunicação e relações-públicas e que integra 28 empresas que são responsáveis por 40% do volume de negócios do setor a nível nacional (APECOM, 2023).

Segundo Kotler *et al.*, (2011), desde o início do ano 2000, as tecnologias de comunicação penetraram o mercado culturalmente dominante, convertendo-se na nova geração de tecnologia, a qual permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. O surgimento das redes sociais em 2004, e a massificação das mesmas, resultando numa grande adoção do consumo digital, implicou que as agências tivessem de se adaptar e modificar o seu leque de serviços, o qual, atualmente, inclui uma grande intervenção do digital. Segundo Anauate (2016, p.61):

“Nos últimos anos, o mercado das agências de comunicação vem passando por uma importante transformação no modelo da entrega de serviços e de valor, principalmente, por conta do advento das mídias sociais. Muitas das empresas que sempre foram consideradas assessorias de imprensa, hoje, passaram a se denominar assessorias de comunicação, entregando um trabalho mais completo, de ponta a ponta, desde a consultoria de comunicação interna para seus clientes até a exposição externa da marca perante os diversos públicos de interesse.”

1.3.2. Denominações, serviços e estrutura organizacional

Embora estas entidades possam ser conhecidas sob uma grande variedade de designações, tais como assessorias de comunicação, agências de relações públicas, agências de comunicação ou assessorias de imprensa, seguem a mesma linha de serviços (Sebastião *et al.*, 2012). Segundo a APECOM (2023), os principais serviços prestados pelas agências de comunicação são os de consultoria e planeamento estratégico, gestão da reputação de organizações e pessoas, elaboração de conteúdos, produção e edição de suportes de comunicação, design gráfico, comunicação digital, monitorização, entre outros. O novo panorama de media tem estimulado as agências a desenvolverem novas competências digitais

(Sasser *et al.*, 2007), tendo as equipas passado a ter uma especialização aprofundada em meios offline para abranger uma variedade de habilidades adaptadas à atmosfera de media digital nos dias de hoje (Lynch, 2019).

Em termos de estrutura organizacional, Lynch & West (2017) acreditam que não existe um modelo exato para a equipa de uma agência, sendo que as diferentes áreas e equipas, tais como a equipa criativa (que é responsável pela execução criativa) e a equipa de gestão de contas (encarregue de estabelecer a ponte entre a organização e os clientes) combinam diferentes habilidades, conhecimento e *expertise* no processo de desenvolvimento criativo em vários cenários, tais como na apresentação de um *pitch* ou *briefing* para um cliente. Os *copywriters* fazem parte do processo criativo das agências de comunicação, sendo responsáveis pela criação de conteúdo persuasivo para fins de publicidade ou marketing (Huang, 2015). Por sua vez, os *community managers* são responsáveis pelas redes sociais de marcas e/ou de figuras públicas, estabelecendo desta forma a ponte entre a organização e a sua comunidade (Piñeiro-Otero & Martínez-Rolán, 2016). A figura do *paid media manager*, também conhecido como *pay-per-click manager* e *advertising manager*, tem sido pouco explorada, não existindo ainda uma padronização das funções inerentes com base nas diferentes denominações na literatura, sendo este um dos objetivos do presente trabalho que será explorado no estudo de caso.

Segundo Stuhlfaut & Windels (2019), as agências de comunicação, independentemente do tamanho ou *status* (i.e. autónomas ou subsidiárias), têm vindo a implementar uma grande diversidade nas equipas para obterem mais e/ou melhores ideias para um produto criativo melhorado para o cliente, o que provavelmente incluirá uma maior experiência no digital.

Como visto ao longo deste capítulo, temos assistido a uma evolução significativa na forma como a comunicação é estabelecida entre empresas e consumidores ao longo dos anos, a qual foi impulsionada pelo surgimento do

digital. A comunicação unidirecional, em que as empresas transmitiam informação sem dar espaço para feedback, evoluiu para uma comunicação interativa, em que os consumidores têm um papel ativo na conversa, escolhendo quando, onde e como interagem com uma marca. Esta mudança fez com que a publicidade se tornasse em uma componente relevante das estratégias de comunicação, sendo que existe um foco cada vez maior no online a nível de anúncios pagos ou *paid media* para as marcas irem ao encontro dos seus clientes no momento certo com a mensagem certa. Neste contexto, as agências de comunicação assumem um papel crucial através da criação de estratégias de comunicação eficazes que permitem alcançar os objetivos do cliente. Contudo, existe um escasso conhecimento na literatura sobre a figura e a relevância do *Paid Media Manager* no âmbito de uma agência de comunicação, pelo que este papel e a sua importância serão analisados nos capítulos seguintes.

Capítulo 2. Metodologia de pesquisa

O presente trabalho visa perceber a importância do *paid media manager* numa agência de comunicação, assim como entender o seu papel nas estratégias de comunicação elaboradas por uma agência de comunicação e se o dito papel poderia vir a ser assumido e desempenhado por outro departamento.

O presente capítulo visa apresentar as questões que serviram como ponto de partida para a investigação, bem como o método seguido para lhes dar resposta - o Estudo de Caso - e as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas.

2.1. Objetivos e perguntas de partida

Como visto acima, as agências de comunicação têm um papel importante na ligação entre as empresas e os consumidores, através do desenvolvimento e

implementação de uma estratégia integrada de comunicação e marketing. Neste contexto, perceber em que consiste o trabalho do *paid media manager* e até que ponto é essencial tem uma grande relevância.

Neste sentido, as perguntas de partida propostas para este estudo são as seguintes:

Q1: Qual o papel que o *paid media manager* desempenha nas estratégias de comunicação elaboradas por uma agência de comunicação?

Q1.1: É possível o papel do *paid media manager* ser desempenhado por outro departamento numa agência de comunicação?

O objetivo principal é entender a relevância do papel do *paid media manager* numa agência de comunicação e o seu papel nas estratégias de comunicação, assim como contribuir para a literatura existente sobre o papel desempenhado por esta figura.

2.2. Estratégia de investigação: o estudo de caso

A investigação pode ser entendida como sendo um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos factos, dados, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento” (Ander-Egg, 1978 in Morais, 2013). Para Morais (2013), ainda é possível admitir que a investigação possibilita o conhecimento de novas realidades e a descoberta de novas verdades, sendo esta um método de construção do conhecimento baseada em procedimentos que requerem de tratamento científico. Para entender a relevância do papel do *paid media manager* numa agência de comunicação através da opinião dos colaboradores da agência de comunicação SA365 e da observação direta em contexto organizacional, torna-se então pertinente a adoção de uma abordagem qualitativa, através do estudo de caso.

.

Segundo Yin (2009), o estudo de caso é utilizado para entender fenômenos sociais complexos e para contribuir com o nosso conhecimento sobre fenômenos de natureza individual, grupal, organizacional, social, política e afins. Segundo Yin (2009, p.4):

“O método de caso de estudo permite aos investigadores reter as características holísticas e significativas de eventos da vida real – assim como ciclos de vida individuais, o comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais e de gestão, mudanças nas comunidades, desempenho escolar e a maturação das indústrias”.

Para Denzin & Lincoln (2011, p.301), o estudo de caso caracteriza-se por “uma análise intensiva sobre uma unidade individual (como uma pessoa ou uma comunidade), ressaltando fatores evolucionistas em relação com o ambiente/envolvente”:

“Esta unidade individual pode ser estudada de várias formas: através de métodos quantitativos, qualitativos, analíticos, hermenêuticos ou interpretativos ou através de métodos mistos. Isto não é considerado decisivo na definição de um caso de estudo, sendo que a demarcação dos limites desta unidade é. Segundo, esta definição estipula que os casos de estudo são “intensivos”, sendo que os mesmos compreendem mais detalhe, riqueza, integridade e variância – i.e. profundidade – para a unidade de estudo [...]. Terceiro, os casos de estudo ressaltam “fatores evolucionistas”, o que significa que um caso tipicamente evolui no tempo, frequentemente como uma linha nos eventos concretos e inter-relacionados que ocorrem “num determinado momento, num determinado lugar.”

Segundo Blumberg *et al.* (2014), os casos de estudo podem ser classificados como sendo descritivos, explicativos ou exploratórios. Os casos de estudo exploratórios são utilizados para desenvolver um entendimento inicial sobre um fenómeno social de interesse com vista a obter uma introdução empírica à estrutura, dinâmica e contexto do fenómeno em questão como base para o desenvolvimento e execução de estudos subsequentes mais extensivos. Com o fim de fornecer um maior entendimento sobre a figura do *paid media manager* e a sua relevância em contexto organizacional e devido à escassez de informação e estudos sobre o tema, o estudo de caso desenvolvido para este trabalho académico é de carácter exploratório.

2.2.1. Métodos de recolha e análise de dados

No presente trabalho foram recolhidos dados através de observação direta, documentos e de entrevistas. A observação direta foi realizada no âmbito do estágio curricular na agência SA365 e ocorreu desde setembro de 2022 até ao mês de Abril de 2023 no departamento de media. As entrevistas têm como objetivo obter informação sobre o comportamento, atitudes, crenças e valores do entrevistado acerca de um fenómeno (Bryman, 2016), e no presente trabalho foram do tipo semi-estruturado. Segundo Bryman (2016) as entrevistas semiestruturadas são desenvolvidas num contexto onde o entrevistador possui uma série de questões gerais que estão na forma de um roteiro/guião de entrevista, mas que pode variar na sua sequência. Neste tipo de entrevistas, o entrevistador geralmente tem a possibilidade de fazer perguntas adicionais em seguimento ao que o mesmo entender como respostas significativas dadas pelo entrevistado.

De forma a obter uma perspetiva genuína sobre a opinião dos colaboradores da agência de comunicação SA365 acerca do papel do *paid media manager* e a sua relevância, assim como garantir a consistência entre as informações a analisar,

foram realizadas então entrevistas semiestruturadas. Foram previamente delineados dois guiões de entrevista, os quais estiveram destinados a dois grupos: os *paid media managers* da SA365 e os restantes funcionários da organização que possuem um alto nível de interação com o departamento de media. Estes guiões contemplaram questões de resposta aberta claras e neutras e podem ser consultados nos apêndices 1 e 2, respetivamente.

Para a realização deste estudo, foram selecionados *oito* colaboradores com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos, pertencentes às diferentes áreas e coordenações da organização, nomeadamente à área de estratégia, à área criativa e ao cargo de *country manager*.

62,5% dos entrevistados são indivíduos do género feminino e 37,5% do género masculino. Em termos de habilitações literárias, 50% dos entrevistados são titulares de pós-graduações nas áreas de comunicação, marketing e empreendedorismo; 12% colaboradores são titulares de mestrado e 38% são licenciados nas mesmas áreas. Quanto ao percurso profissional, apenas três dos entrevistados já trabalharam em ambiente de agência, sendo que só num desses casos havia a figura de *paid media manager* na organização.

Capítulo 3. O estudo de caso: A agência de comunicação SA365.

3.1. Caracterização da agência.

Presente no Brasil e em Portugal, a SA365 é uma agência de comunicação pertencente ao grupo E.Life, uma consultora global especializada em *market intelligence*. Posicionando-se como peritos em inovação e estratégias de marketing, a SA365 é responsável pela estratégia de comunicação de marcas reconhecidas a nível nacional e mundial como Continente, Uber, Prio, Hertz,

entre outras. Dedicada à fusão da inovação e de estratégias criativas, desempenha atividades referentes à comunicação digital, consultoria, acompanhamento de marca, gestão de comunidades e influenciadores, desenvolvimento de plataformas, publicidade, produção audiovisual e compra e otimização de médios (SA365, 2022).

Sob o lema “*Hard strategy, creative solutions*”, a SA365 assume a posição de um parceiro criativo de negócio para os seus clientes. O seu método de trabalho passa por basear as estratégias criativas de comunicação em dados e *intelligence* nas várias áreas de atuação da agência. Tem por visão transformar o mercado de publicidade através do estabelecimento de parcerias criativas genuinamente focadas nos objetivos de negócio dos clientes. Para isto, a SA365 tem como missão promover uma relação melhorada entre marcas e pessoas a partir de dados, criatividade e inovação (SA365, 2023).

Denominação Jurídica	CLVR365 AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO, LDA.
Tipo de organização	Empresa privada subsidiária (80%) da E.LIFE MONITOR, LDA.
Forma Jurídica	Sociedade por quotas
Nº de Contribuinte	515094994
Data de constituição	27/09/2018
Capital social	5.000 EUR
Sede	Rua da Restauração 83. 4050-218 Porto.

Descrição da atividade	Serviços publicitários, incluindo atividades de consultoria, concepção e produção de material publicitário.
Número de funcionários (em 2021)	23
Proveitos operacionais (em 2021)	2.312.312 EUR
Volume de negócios (em 2021)	2.300.333 EUR

Tabela 1. Caracterização jurídica da agência de comunicação SA365.
Fonte: SABI (2022). Elaboração própria.

A SA365 adota uma estrutura funcional, na qual existe uma maior delegação do trabalho através da existência de departamentos para as diferentes áreas da organização e onde o foco é baseado na divisão por funções.

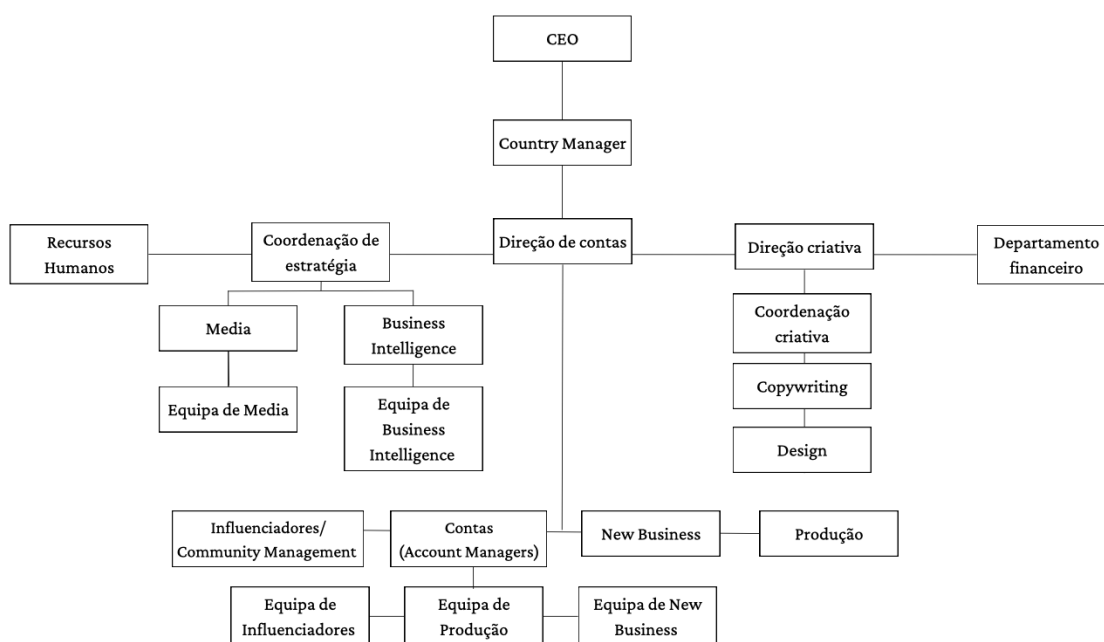


Figura 4. Organograma da SA365.
Fonte: Elaboração própria.

Encontra-se organizada por 6 áreas, as quais podem ser divididas em *três* áreas primárias e *três* áreas de suporte (Porter, 1985). As áreas de suporte sustentam os processos primários da empresa e dizem respeito à área de recursos humanos, ao departamento financeiro e ao nível institucional, conformado pelo CEO e o *country manager* da agência. As áreas primárias são a área de estratégia, a área de contas e a área criativa, as quais são responsáveis pelos diferentes componentes essenciais que intervêm no desenvolvimento das diferentes estratégias de marketing e comunicação. São formadas por profissionais de diferentes áreas com competências complementares que, ao trabalhar sinergicamente, conceptualizam propostas que possam acrescentar valor para os clientes.

Estas áreas primárias podem ser definidas da seguinte forma:

- **Área criativa:** formada por *designers* e *copywriters*, a área criativa pode ser interpretada como a veia criativa da organização. Os profissionais são responsáveis pela vertente visual e de comunicação dos diferentes projetos da agência. Criam conceitos criativos e inovadores a partir da identidade e personalidade de cada marca, idealizando propostas apelativas que possam ir ao encontro das expectativas de cada cliente.
- **Área de contas:** integra as pessoas responsáveis por representar e transmitir os interesses do cliente, assim como por estabelecer uma ponte de comunicação entre o mesmo e a SA365. A área de contas é encarregue de orquestrar os projetos da agência, organizando a intervenção das diferentes áreas a partir dos desafios propostos pelos clientes e as suas expectativas e objetivos. Também, é nesta área que é efetuada a avaliação, gestão e acompanhamento de todas as iniciativas relacionadas com influenciadores digitais.
- **Área de estratégia:** constituída pelo departamento de media e o departamento de *business intelligence*, a área de estratégia é responsável

pelo fornecimento de dados e inteligência (no sentido de conhecimento) para a orientação da atividade das áreas restantes. O departamento de *Business Intelligence* pode ser considerado como a equipa responsável pela geração, armazenamento, tratamento e análise de dados. É o motor que alimenta a organização com inteligência para a tomada assertiva de decisões e tem como funções principais a identificação de tendências, a pesquisa de mercado e a análise de concorrência e de dados procedentes das diferentes iniciativas de marketing implementadas pela organização, para identificar possíveis oportunidades de melhoria e dar resposta às necessidades do cliente. Também, analisa os resultados das diferentes campanhas em sinergia com o departamento de media e elabora *reports* para a passagem interna e externa de conhecimento sobre o desempenho destas.

3.2. O departamento de media e a figura do *paid media manager*.

Sendo o *paid media manager* a figura escolhida como alvo de este estudo, e sendo o departamento de media o meio onde esta desenvolve as suas atividades, o departamento de media da agência de comunicação SA365 irá ser analisado pormenorizadamente nesta secção.

Através de observação direta conseguiu-se perceber que a atividade do departamento de media, atualmente constituído por 4 *paid media managers*, baseia-se na conceção e implementação de estratégias de anúncios que melhor se ajustem às necessidades e orçamento dos clientes. Estas estratégias são sustentadas predominantemente em publicidade digital, contudo, também podem ser fundamentadas nos meios *offline* tradicionais, tais como a televisão, a rádio e a publicidade *outdoor*. Neste sentido, foi observado que a figura do *paid media manager* na SA365 é responsável pelo planeamento, configuração, execução

e gestão de campanhas de anúncios pagos nas diferentes plataformas, tais como Google, Facebook, Instagram e LinkedIn. Isto inclui a definição de objetivos para as campanhas, a realização de pesquisas de mercado sobre o público-alvo, a alocação de orçamentos e o acompanhamento e análise do desempenho das diferentes iniciativas de publicidade.

Durante o estágio, observou-se que a lógica de trabalho do departamento de media é baseada no conceito do funil de marketing, onde as iniciativas de promoção *online*, as quais são pensadas segundo os objetivos definidos para cada cliente, são alocadas às diferentes fases do funil. Este funil de marketing, também conhecido como funil de compra, descreve a forma como os consumidores tomam as suas decisões de compra através das suas *seis* fases: reconhecimento, interesse, consideração, intenção, avaliação e conversão.

Tendo por base as diferentes etapas do funil, o departamento de media propõe formas de promoção estratégicas e indicadores-chave (ou *KPI-Key Performance Indicators*) que vão ao encontro dos objetivos previamente definidos com os seus clientes, para assim ter uma abordagem acertada e cuidada para garantir a presença dos mesmos nas diferentes etapas da jornada de consumo das suas audiências. Estas formas de promoção estratégicas e *KPIs* são incluídos em duas das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho do departamento e, por consequente, dos *paid media managers* da organização: o plano de media e o documento de acompanhamento.

O plano de media é um documento com o delineamento estratégico onde são definidos principalmente os diferentes objetivos, audiências e canais que irão ser trabalhados a nível de anúncios, assim como o orçamento que irá ser investido em cada canal. Adicionalmente, é disponibilizada uma previsão dos *KPIs* principais a serem atingidos, assim como uma previsão do custo por resultado para a respetiva indústria, segundo o orçamento disponibilizado e os objetivos

definidos. De forma ilustrativa, é disponibilizado um plano de media na figura 5.

Fase do Funil	Audiência	Canais	Objetivo	Formato	Unidade	Periodo			Total Investimento	Resultados Estimados	Custo / Resultado	Share €	Share € por Fase de Funil
						Jan	Fev	Mar					
TOFU	Core 1	FB + IG	Brand Awareness	Timeline Dark Post	Brand Lift	2,000	2,000	2,000	€300.00	6,000	€0.05	40%	40%
					€	€100.00	€100.00	€100.00					
MOFU	Remarketing - seguidores interações	FB + IG	Engagement	Timeline	Interações	3,750	3,750	3,750	€450.00	11,250	€0.04	60%	60%
					€	€150.00	€150.00	€150.00					
Total Investimento Líquido						€250.00	€250.00	€250.00	€750.00				
Comissão						€100.00	€100.00	€100.00	€300.00				
Total Desembolso						€350.00	€350.00	€350.00	€1,050.00				

Figura 5. Plano de media.

Fonte: Adaptado do plano de media.

O documento de acompanhamento é utilizado para realizar um acompanhamento pormenorizado dos diferentes projetos que requeiram a intervenção do departamento de media. Este acompanhamento é realizado mensalmente através da medição e do acompanhamento de *KPIs* previamente definidos, com base nos quais é analisado o desempenho das diferentes campanhas de anúncios para cada canal. Também, com base nesta análise, são identificadas oportunidades de melhoria, quando aplicável. De forma ilustrativa, é disponibilizado um documento de acompanhamento para campanhas de anúncios na plataforma Facebook na figura 6.

CAMPANHAS FACEBOOK ADS											
Período	Impressions	Reach	Frequency	Budget Spent	Cost/per Lift	Cost/per Click	New Likes	Cost/per Like	Interactions	Engagement Rate	Cost/per Interaction
Jan	599,718	199,874	3.00	405.01€	0.02€	0.25€	1,246	0.33€	87,774	43.91%	0.00€
Fev	693,990	225,964	3.07	461.00€	0.02€	0.21€	1,234	0.37€	114,825	50.82%	0.00€
Mar	819,576	238,017	3.44	594.00€	0.03€	0.08€	1,260	0.47€	72,821	30.59%	0.01€
Abr	2,624,513	1,113,089	2.36	1,645.65€	0.06€	0.08€	697	2.36€	240,294	21.59%	0.01€
Mai	1,541,876	925,952	1.67	856.48€	0.09€	0.14€	234	2.28€	234,567	25.33%	0.01€
Jun	2,071,696	958,458	2.16	2,074.20€	0.09€	0.09€	911	2.28€	242,540	25.31%	0.01€
Jul	1,478,940	724,353	2.04	1,527.66€	0.24€	0.15€	854	1.79€	94,990	13.11%	0.02€
Ago	713,571	321,484	2.22	609.42€	0.05€	0.22€	640	0.95€	54,911	17.08%	0.01€
Set	637,227	261,891	2.43	542.29€	0.05€	0.12€	738	0.73€	56,562	21.60%	0.01€
Out	1,730,402	785,920	2.20	1,136.31€	0.10€	0.08€	1,244	0.91€	122,455	15.58%	0.01€
Nov	2,068,393	715,253	2.89	1,580.85€	0.08€	0.05€	1,708	0.93€	168,929	23.62%	0.01€
Dez	6,059,762	1,986,054	3.05	3,844.75€	0.20€	0.06€	560	6.87€	439,409	22.12%	0.01€
Total Anual	21,039,664	8,456,309	2.49	15,277.62€	0.08€	0.08€	11,326	1.35€	1,930,077	22.82%	0.01€

Figura 6. Documento de acompanhamento – Campanhas de anúncios de Facebook.

Fonte: Adaptado do documento de acompanhamento.

Durante os 8 meses de duração do estágio, foi possível observar que o *paid media manager* é visto como um profissional com vasto conhecimento técnico em matéria de publicidade digital, assim como também em tendências e *data*. As funções do *paid media manager* podem ser entendidas como sendo transversais e adaptativas para cada estratégia desenvolvida pela organização. A complexidade das mesmas é diretamente proporcional ao âmbito do projeto e o investimento previsto para o mesmo, sendo que quanto maior for o orçamento, a quantidade de atividades a serem desenvolvidas e os objetivos de marketing a serem cumpridos, mais rigorosas serão estas funções.

“De cliente para cliente, as nossas funções não mudam muito porque o processo já está definido. É claro que, dependendo dos clientes, há coisas que mudam. Há clientes que têm projetos com um âmbito mais pequeno, que trabalham só um canal com um investimento menor e há clientes que são maiores e que nós temos de trabalhar vários canais. Portanto um projeto maior envolve mais coisas, mas eu diria que o processo é igual para todos os clientes, o processo base. Depois, depende de cada projeto. Por

exemplo, um cliente que só faz promoção dos posts orgânicos, que, a nível de [paid] media, é uma coisa muito simples e que tem um budget pequeno, precisa de uma intervenção mais básica [...] as funções diferem por causa da dimensão do projeto em si” (entrevista, paid media manager).

Em contexto organizacional, foi observado que, de facto, existe um conjunto de funções ou um processo implicitamente considerado “padrão” para o desenvolvimento das funções dos *paid media managers* da organização, o qual pode ser adaptado de cliente para cliente segundo a complexidade, investimento e cuidado necessário para cada projeto. Partindo da “base de trabalho” previamente estabelecida pelo departamento de media, estas funções podem ser vistas a partir de *quatro* eixos: operacional, estratégico, análise e de consultoria:

- O eixo operacional diz respeito às atividades relacionadas com a implementação, gestão, controlo e análise de campanha de anúncios e publicidade digital dos diferentes projetos desenvolvidos pela agência, nomeadamente a elaboração do plano de media, a avaliação dos diferentes *KPIs* que foram estabelecidos segundo o objetivo de cada estratégia e a identificação de possíveis pontos de melhoria.

“O departamento de media tem que criar planos de media. Têm de ter muita perceção da parte da divisão dos orçamentos, recolher o orçamento do cliente e conseguir perfeitamente distinguir os objetivos mais importantes para o cliente e como é que nós podemos trabalhar para chegar até lá. [...] Depois tem essa parte de análise e recolha dos dados, de monitorização constante das campanhas, para sabermos o que é que temos que pausar e o que é que podemos continuar o que é que podemos alterar a nível de anúncios, para potenciar ainda mais os resultados” (entrevista, copywriter)

- O eixo estratégico, por sua vez, faz referência à função e intervenção tática do departamento de media perante o cliente e os restantes departamentos da organização.

“Há certas contas que exigem uma participação dentro da parte estratégica em termos de reuniões, briefings e várias situações com os clientes que já exigem uma participação da nossa parte para justificar e elucidar, quer a equipa quer o cliente, sobre certas decisões relativas a media”. (entrevista, paid media manager).

“Quando fazemos, por exemplo, plano estratégicos, revisões, entregas mais macro. [...] sempre que eu preciso fazer um plano, perceber em que ponto está ou quais são os objetivos de determinada marca, entro em contacto com o departamento de media” (entrevista, coordenadora da área criativa)

A partir de uma perspetiva externa em relação ao departamento de media, esta intervenção tática também é explicada pela gestão interna e externa de expectativas:

“[...] Os paid media managers têm um papel muito relevante também na própria gestão de expectativas, não só internas como externas. Nós entregamos um plano de media e, seja para qual formato for ou com o investimento que for, temos sempre a gestão de expectativa da marca em termos do que é que vai receber em troca disso. Se nós trabalharmos um objetivo específico, o cliente pretende saber o que é que vamos alcançar com

o investimento. Basicamente, o que é que prevemos alcançar e quais seriam os resultados. É importante termos esse apoio da equipa de media e acho que isso eles fazem e devem fazê-lo.” (entrevista, account manager).

- No eixo de consultoria, existe uma componente implícita de aconselhamento e de opinião no desempenho das funções, sendo que, mesmo não sendo necessária a intervenção dos *paid media managers* no sentido operacional e técnico devido às especificidades e necessidades de certos projetos, é questionada a sua perspetiva sobre certos assuntos, atuando desta forma como uma figura de consulta.

“Há ainda outros casos que [...] depois também acabam por não necessitar concretamente talvez de uma intervenção de media, mas sempre de uma participação do ponto de vista, de opinião e de aconselhamento. Então a nossa função não seria unicamente da parte das campanhas, mas também seria uma função de apoio e de opinião.” (entrevista, paid media manager)

- Através de uma perspetiva analítica, as funções do *paid media manager* passam pela monitorização e otimização constante de indicadores-chave de desempenho ou *KPIs* previamente estabelecidos no plano de media, segundo os objetivos e especificidades de cada projeto.

“Em termos de métricas, nós temos os KPIs. Ou seja, em termos de trabalho, quando nós fazemos ou delineamos um plano de media e uma estratégia, nós fazemos sempre uma previsão no próprio plano de media, de acordo com o orçamento. Fazemos uma pesquisa em termos de benchmark para aquele setor, cliente e objetivo em termos de comunicação para ver qual é o custo por resultado médio. Depois fazemos sempre uma

estimativa de acordo com o investimento que estipulamos para aquele determinado objetivo e com aquele custo por resultado para o que nós averiguamos uma média e temos uma estimativa de resultados.”
(entrevista, *paid media manager*)”

Observou-se que através do acompanhamento destas métricas, não são apenas identificadas oportunidades de melhoria para a potencialização de resultados, mas também é estimulada uma passagem de conhecimento técnico para as restantes equipas sobre as práticas que geram melhores resultados a nível de anúncios. O que se traduz numa interação sinérgica entre equipas e uma otimização contínua do trabalho a nível organizacional.

“Acho que a parte de nos passar conhecimento técnico é super relevante porque nos ajuda como equipa. Acho que [o departamento de] media ajuda-nos muito neste sentido de percebemos que canais é que de facto estão a funcionar ou não, se existem novas oportunidades para aquele projeto, para aquele cliente em específico e começar a explorar esses caminhos novos [...]. Ninguém melhor do que eles, na verdade, porque são eles que nos trazem os inputs do que é que está a performar melhor, e por isso, depois desses resultados, é que nós trabalhamos” (entrevista, *account manager*).

“[...] A equipa tem que ter muito a capacidade de, com toda a informação que eles recolhem, passar essa informação não apenas ao cliente, mas também à equipa que está a trabalhar com eles que não percebe nada de media”
(entrevista, *copywriter*).

Existe uma perceção comum sobre a interação entre os *paid media managers* e os restantes departamentos da organização. Pode ser considerada como uma

interação diária, constante e colaborativa, onde o departamento de media comunica com as equipas operacionais sobre o estado e o desempenho das diferentes campanhas de anúncios que estão a ser implementadas, para guiar o desenvolvimento da atividade das mesmas e assegurar o alcance dos diferentes objetivos anteriormente definidos. Foi observado que a interação quotidiana acontece com uma maior frequência com a área criativa e o departamento de *business intelligence*.

"É extremamente necessário que a gente esteja sempre dialogando, até mesmo porque são eles [os paid media managers] que me dão a perspectiva de estratégia que está sendo desenvolvida. Eu olho muito para os números, então se eu não tenho uma narrativa daquilo que estou alisando pode até ser que o número seja maravilhoso, mas é preciso entender qual é a utilidade daquilo que eu estou vendo para as nossas estratégias"
(entrevista, data analyst)

"O contacto que eu tenho no dia a dia com a equipa é no sentido de percebermos se as campanhas estão ou não já a rodar, se os pedidos para a programação de determinadas campanhas já foram feitos pela nossa equipa responsável, que é a equipa criativa, e também para perceber como é que estão a correr as campanhas, se é necessário algum contacto com o cliente no sentido de fazer aqui a ponte entre o que estava previsto para esse mês [...], que resultados é que estamos a atingir ou que conseguimos atingir e gerir assim a expectativa do cliente". (entrevista, account manager)

"Acabámos sempre por entrar em contacto no sentido de, por exemplo, perceber o que é que está a correr melhor, o que é que está a correr pior, como é que nós podemos substituir, que palavras-chave é que nós devíamos

de utilizar com mais frequência para potenciar os resultados para conseguirmos alcançar os objetivos do cliente [...]. Temos sempre de estar em parceria constante com o departamento de media pois, no fundo, são eles que têm os dados que nós precisamos para criar. Portanto tem de haver aqui uma sinergia muito grande entre estas duas áreas, a área criativa e de media " (entrevista, copywriter)

Embora exista um consenso sobre o carácter desta interação, a opinião de um dos entrevistados diverge, sendo que considera que poderia existir uma maior integração entre os departamentos na organização, nomeadamente entre o departamento de media e a área criativa.

" [...] São áreas que têm de viver em conjunto e, aliás, acho que na SA deviam viver mais em conjunto porque eu acho que isso não existe de todo. Existe um desfazamento muito grande entre a equipa de media e a equipa de criação, quando elas devem viver em conjunto. Tem de haver sinergia" (entrevista, coordenadora da área criativa)

Ainda que através da observação direta tenha sido presenciada esta interação e comunicação constante entre departamentos para a orientação do trabalho na organização, esta divergência de opinião pode ser considerada como um ponto a analisar e a melhorar, se aplicável, por parte da organização.

A maioria dos entrevistados concorda em que a participação do departamento de media possui um papel relevante nas estratégias de comunicação, quer de forma direta, quer de forma indireta. Com base nos dados das entrevistas e por meio de observação direta, percebeu-se que a intervenção dos *paid media managers* nas diferentes estratégias de comunicação para os clientes da SA365 influencia

de forma positiva a obtenção e medição de resultados das diferentes iniciativas de promoção. Embora o sucesso das campanhas que compõem a cooperação entre as diferentes áreas não possa ser atribuído apenas a esta figura, a intervenção estratégica do *paid media manager* possui um papel importante na obtenção e medição de resultados perante um excesso e desorganização de mensagens comerciais no processo de comunicação de marketing, como visto anteriormente na literatura, e na priorização das iniciativas de *paid media* em detrimento do conteúdo orgânico (o qual não requer investimento) nas diferentes plataformas de anúncios.

“Sim, influencia. [...] Hoje em dia se tu não fizeres investimento em conteúdos não chegas a nenhum lado, não chegas a ninguém, se calhar a um por cento da tua comunidade de forma orgânica, mas isso também não se traduz em bons resultados. Também tem a ver com a forma como está a funcionar a parte dos algoritmos que estão a priorizar muito a parte o investimento em anúncios”. (entrevista, coordenadora da área criativa)

“Eu tenho a certeza absoluta que a equipa de media ou uma pessoa de media que esteja realmente a monitorizar a campanha é fundamental para que ela corra bem. Nós temos montes de exemplos no dia a dia da agência que acaba por responder a isso [...]. Os meus colegas estão sempre muito presentes a dizer “olha isto não está a resultar há que mudar”. [...]. Por exemplo, posso falar da marca X, que foi uma marca que começou comigo quando entrei para a agência [...], uma vez que a estratégia estava bem definida e que nós apresentámos um plano seguro, estável e confiável, ele [o cliente] começou a perceber que, com um acompanhamento de media bem feito, as campanhas tinham resultados muito positivos para ele e ele

automaticamente começou a ver esses resultados e a investir cada vez mais. A prova de que [o investimento em paid] media estar a resultar tão bem hoje em dia é que nós durante este tempo passámos de estar super focados em orgânico, para o investimento em orgânico ser quase um complemento e estarmos cada vez mais focados na em campanhas de media [...]. Portanto ele [o cliente], está a entender que realmente este acompanhamento com este investimento está a ter resultados que ele se calhar não esperava ter e que está a compensar muito. Portanto é, sem dúvida. [...] O cliente está a ter resultados estrondosos, ele próprio fica impressionado com isso, ao ponto de chegarmos ao meio de um mês e já estarmos a faturar muito mais do que no mês inteiro do ano passado". (entrevista, copywriter)

Quando questionados sobre se este papel poderia vir a ser interpretado como um elemento imprescindível na conceção e desenvolvimento de estratégias de comunicação, os entrevistados concordam que o papel do *paid media manager* é relevante e indispensável. São vistos como especialistas com grande *expertise* e conhecimento sobre as diferentes plataformas de anúncios, tendências e melhores práticas a nível de *paid media*. A partir de uma perspetiva técnica, a inclusão de *paid media* ou campanhas de anúncios no digital é uma componente relevante para o sucesso das estratégias de comunicação. Por sua vez, a constante monitorização das campanhas e a análise dos *KPIs* previamente definidos torna-se importante, quer para o departamento de media assim como para os restantes departamentos da organização, para o entendimento do desempenho que as mesmas estão a ter, assim como para a realização contínua de otimizações, quando aplicável, o que também foi observado e validado através do estágio realizado no departamento. Sem esta figura, a SA365 poderia continuar “*a ser uma agência, mas não seria uma agência completa*” (entrevista, coordenadora da área criativa).

"Acho que é um papel relevante tendo em conta que todos os dias é necessário manter aqui as campanhas sob um olho muito atento, ou seja, eles precisam de estar praticamente sempre em cima daquilo que está a acontecer para se conseguirem manter atualizados e perceberem o que é que está a performar melhor ou não e fazerem os ajustes e as otimizações que são necessárias." (entrevista, account manager)

"Considero que é um papel imprescindível. Realmente são muitos os clientes que têm objetivos de paid media, que querem muito desenvolver esse lado. Hoje em dia é impossível tu teres uma boa performance nas redes sociais sem essa vertente, portanto sim, são fundamentais." (entrevista, copywriter)

"É muito importante [...] Antigamente, a publicidade era muito mais focada ou na marca ou no produto. Hoje a gente faz um trabalho focado no cliente, para isso precisa ter um trabalho não só de profissionais que sejam especializados na área, mas que estejam todo o dia procurando quais são as tendências, entendendo qual é o público e esse é o papel de media". (entrevista, data analyst)

"Sim [...], acho que é essencial este papel que a equipa acaba por ter porque existem temas muito específicos que eu não consigo defender tão bem à cliente. Nem eu, nem se calhar mais ninguém na equipa, consegue tomar esses KPIs e defender assim essa estratégia, só a equipa de media é que consegue dar aqui algumas visões. Depois tem outro lado que é a parte muito técnica, sinto que existem temas muito específicos das plataformas que são utilizadas, dos relatórios que são retirados e que só [o departamento de] media nos consegue explicar, tipo "olha, este resultado acontece assim porque isto é assim. Não fazemos isto assim

*porque tem que ser desta forma e a plataforma não nos permite de outra".
Portanto, eles têm um papel importante em tudo o que é estratégia de cliente e é
uma parte fundamental por isso acho que sim". (entrevista, account manager)*

Discussão

O presente estudo de caso permitiu perceber que o papel do *Paid Media Manager* nas estratégias de comunicação vai mais além da criação de campanhas de anúncios nas plataformas digitais, e que este papel pode ser entendido como sendo transversal e adaptativo para cada projeto assumido pela organização. Foi possível aferir que a complexidade da sua atuação pode variar consoante o âmbito do projeto e o investimento previsto, sendo que quanto maior for o orçamento, a quantidade de iniciativas de marketing a serem desenvolvidas e implementadas e o escopo do projeto, maior será o rigor inerente às suas funções.

Tendo uma participação transversal nos diferentes departamentos da organização, foi concluído que as funções desta figura passam pela intervenção operacional, estratégica, analítica e de opinião no quotidiano da agência. Observou-se que as vertentes operacional e analítica estão propriamente relacionadas com o desenvolvimento das suas funções no departamento de media e dizem respeito ao planeamento, configuração, execução, gestão e acompanhamento de campanhas de anúncios predominantemente digitais. Estas vertentes baseiam-se no domínio e conhecimento técnico que o *Paid Media Manager* possui acerca das diferentes plataformas, assim como das suas habilidades analíticas e de interpretação de dados para a realização de um acompanhamento rigoroso e para a identificação de oportunidades de melhoria nas campanhas.

Já as vertentes estratégica e de opinião fazem referência à sua intervenção perante os outros departamentos da organização e os clientes, sendo que, mesmo existindo ou não uma componente de publicidade digital, o *Paid Media Manager* participa como uma peça chave nas estratégias de comunicação desenvolvidas. A nível estratégico, observou-se que este possui uma participação ativa através

da justificação de decisões relativas a *paid media* e da passagem de conhecimento sobre o funcionamento e desempenho das campanhas que estão a ser implementadas, as quais elucidam e gerem as expectativas das diferentes equipas e do cliente sobre os resultados que estão a ser obtidos ou que podem ser ainda alcançados. A nível de consultoria, foi possível aferir este possui um papel de aconselhamento e de opinião sobre diversos assuntos.

Segundo a informação recolhida, podemos concluir que, de facto, este papel é considerado como sendo imprescindível nas estratégias de comunicação pelos diferentes elementos da organização devido ao seu vasto conhecimento técnico e experiência em matéria de anúncios, tendências e outros temas relacionados com o âmbito digital e que, por conseguinte, não poderá vir a ser desempenhado por outro departamento na organização. Também, que a sua participação nas iniciativas de publicidade online é uma componente-chave que influencia de forma positiva a obtenção e medição de resultados nas estratégias de comunicação desenvolvidas pela agência. Esta influência positiva nos resultados pode ser explicada pela crescente priorização dos anúncios pagos em detrimento do conteúdo orgânico pelas plataformas digitais, o qual tem ocasionado uma maior aposta a nível de investimento nos últimos anos, como visto na revisão de literatura, e faz com que a participação do *Paid Media Manager* seja relevante na atualidade para atingir objetivos de negócio.

Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo principal perceber a atuação do *paid media manager* no âmbito de uma agência de comunicação como elemento interveniente nas estratégias de comunicação. Neste sentido, foram propostas as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual o papel que o *paid media manager* desempenha nas estratégias de comunicação elaboradas por uma agência de comunicação?

Q1.1: É possível o papel do *paid media manager* ser desempenhado por outro departamento numa agência de comunicação?

Quanto à questão de investigação 1, concluiu-se que o papel que o *paid media manager* desempenha, vai mais além de ser uma participação puramente operacional, sendo que a sua intervenção nas estratégias de comunicação também pode ser vista desde uma perspetiva estratégica, analítica e de consultoria, como visto acima.

Em relação à questão de investigação 1.1., foi possível aferir que dificilmente este papel poderá vir a ser desempenhado por outro departamento numa agência de comunicação, uma vez que esta função se baseia principalmente no conhecimento técnico sobre as diferentes plataformas de publicidade online e supõe também um domínio da componente analítica para a monitorização e interpretação de resultados.

No desenvolvimento deste estudo, foram encontradas algumas limitações, nomeadamente: a escassa informação sobre esta figura na literatura existente; a impossibilidade de auscultar clientes para assim obter uma perceção externa ao âmbito organizacional e a dificuldade em presenciar todas as participações dos

paid media managers devido ao regime de trabalho remoto, o que interferiu com o método de observação direta.

O presente trabalho permite destacar a relevância do papel do *paid media manager* e a sua intransferibilidade numa agência de comunicação. Deve ser entendido como sendo um passo para a construção do conhecimento sobre esta figura e a importância da sua presença no contexto das agências de comunicação na atualidade.

Em decorrência deste estudo, três sugestões fazem-se necessárias para investigações futuras. Pelo facto de este estudo estar limitado à realidade da agência SA365, seria relevante perceber as funções e a importância deste papel no âmbito de outras agências de comunicação para assim chegar a um consenso sobre a intervenção do *Paid Media Manager* em contexto organizacional. Também, torna-se relevante perceber a importância deste papel a partir de uma perspetiva externa à organização, pelo que seria apropriado realizar uma análise sobre a perceção dos clientes de outras agências sobre a intervenção desta figura nas estratégias de comunicação. Por último, seria relevante abordar este tema desde um ponto de vista quantitativo para assim comparar se os resultados obtidos vão ao encontro do concluído neste estudo.

Bibliografia

- Anauate, M. (2016). *A comunicação dentro das agências de comunicação*. In <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/07/12-Mariana-Anauate.pdf> (10.03.2023; 21h30)
- Associação Americana de Marketing (2023). *Advertising*. in <https://www.ama.org/topics/advertising/> (19.01.2023; 16h23).
- Associação Americana de Marketing (2022) *Integrated Marketing Communications*. in <https://www.ama.org/topics/integrated-marketing-communications>
- APECOM (2023). *O Que Faz Uma Agência de Comunicação*. in <https://www.apecom.pt/files/upload/paginas/o-que-faz-uma-agencia-de-comunicacao.pdf> (16.01.2023; 22h43).
- Balonas, S. (2011). *Publicidade sem código de barras: contributos para o conhecimento da publicidade a favor de causas sociais em Portugal*. Húmus.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods*. McGraw Hill.
- Braga, M. I. C. (2021). *O papel das agências de comunicação nas organizações* (Doctoral dissertation, Universidade Católica Portuguesa).
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Coimbra, B. S. (2021). *A importância das agências de comunicação: estudo de caso* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto).
- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello.
- Clarke, A. C. (1993). *How the World was One: The Turbulent History of Global Communication*. Cidade: Victor Gollancz.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Dentsu. (2023). 2023 Global Ad Spent Forecast. in <https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/7bf8ef96-9447-0161-1923-3ac6929eb20f/d7fd4a2f-d1bc-4f89-b473-0145b78a9d97/dentsu%202023%20Global%20Ad%20Spend%20Forecasts.pdf> (10.03.2023; 23h24)
- Duncan, T. R. (2002). *IMC using advertising and promotion to build brands*. New York: McGraw-Hill.
- Edelman, D., & Salsberg, B. (2010). *Beyond paid media: Marketing's new vocabulary*. McKinsey Quarterly, 4, 20-22.
- Gabrielsson, M., & Johansson, D. (2002). *Integrated marketing communication: agencies' use of IMC in campaign planning*.
- Georgiadou, E. (1995). *Marshall McLuhan's 'global village' and the Internet*.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das relações públicas*. Coimbra: Edições Minerva.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Huang, L. (2012). Social media as a new play in a marketing channel strategy: Evidence from Taiwan travel agencies' blogs. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(6), 615-634.
- Huang, Y. (2015) Persuasive writing in advertising: A linguistic analysis of textual devices in English print advertisements. *Journal of Pragmatics*, 76. 86-96. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2014.10.001>
- Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.

- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall/Pearson Education, Englewood Cliff, NJ.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Lee, K. & Jun, H. (2018). The effects of online advertising on consumer purchase intentions: A meta analysis. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 1-15.
- Luck, E., Barker, N., Sassenberg, A. M., Chitty, B., Shimp, T. A., & Andrews, J. C. (2020). *Integrated Marketing Communications*. Cengage AU.
- Lynch, J. (2019). Advertising industry evolution: agency creativity, fluid teams and diversity. An exploratory investigation. *Journal of marketing management*, 35(9-10), 845-866.
- Lynch, J., & West, D. C. (2017). Agency creativity: Teams and performance: A conceptual model links agency teams' knowledge utilization, agency creativity, and performance. *Journal of Advertising Research*, 57(1), 67-81.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*. (1st ed.). McGraw-Hill.
- Michel, M., Michel, J., & Porciúncula, C. G. (2013). A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 117-136.
- Morais, C. (2013). *Investigação: Do problema aos resultados*. in [http://www. ipb. pt/](http://www.ipb.pt/) (12/03/2023; 18h36).
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).
- Pickton, D., & Broderick, A. (2001). Integrated marketing communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 53-54.

- Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding digital marketing—basics and actions. *MBA: Theory and application of business and management principles*, 37-74.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Communication & Society*, 25(1), 313-348.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*, 43, 214.
- Raza, S., & Raza, S. (2019). Offline advertising: a review. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 25, 1-12.
- Rüdiger, F. (2010). *As teorias da comunicação*. Penso.
- SA365 (2022). *Apresentação dos serviços prestados pela agência de comunicação SA365*, in <https://sa365.ag/#services> (17.01.2022).
- SA365 (2023). *Apresentação da agência de comunicação SA365*. (Documento interno não publicado).
- Sasser, S. L., Koslow, S., & Riordan, E. A. (2007). Creative and interactive media use by agencies: Engaging an IMC media palette for implementing advertising campaigns. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 237-256.
- Scherer, H. (2012). Communication as a Social Process. *Journal of Mass Communication & Journalism*, 2(8), 1-2.
- Sebastião, S. P., Azevedo, C., Dias, D., & Santos, L. (2012). "Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço": as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital, em Portugal. *Observatório (OBS*)*, 6(1).
- Spotts, H. E., Weinberger, M. G., Assaf, A. G., & Weinberger, M. F. (2022). The role of paid media, earned media, and sales promotions in driving marcom

- sales performance in consumer services. *Journal of Business Research*, 152, 387-397.
- Statista (2023). *Digital advertising spending worldwide from 2021 to 2026*. In <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/> (13/03/2023, 22h42).
- Statista (2023). *Most popular social networks worldwide as of January 2023, ranked by number of monthly active users*. In <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (14/03/2023, 22h12).
- Stuhlfaut, M. W., & Windels, K. (2019). Altered states: The effects of media and technology on the creative process in advertising agencies. *Journal of Marketing Communications*, 25(1), 1-27.
- Valcanis, T. (2011). An iPhone in every hand: Media ecology, communication structures, and the global village. *ETC: A Review of General Semantics*, 68(1), 33-45.
- Wilson, R. T. (2022). Out-of-home advertising: a systematic review and research agenda. *Journal of Advertising*, 1-21.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*(Vol. 5). Sage.
- Zook, Z., & Smith, P. R. (2016). *Marketing communications: offline and online integration, engagement and analytics*. Kogan Page Publishers

Apêndices

Apêndice 1 - Guião de entrevista para os paid media managers da SA365

- Nome
- Idade
- Género
- Habilitações literárias
- Função
- Anos de experiência nesta função:
- Há quanto tempo trabalha na SA365? Qual o seu percurso dentro da organização?
- Trabalhou anteriormente numa agência de comunicação? Se sim, qual era o seu papel?
 - No caso de ter desempenhado o mesmo papel, as suas funções eram similares às que desempenha atualmente na SA365?
- Pode descrever as suas funções ou a sua intervenção como *paid media manager* nas estratégias de comunicação criadas para os clientes da agência? Essas funções são fixas ou adaptativas? Podem variar consoante os clientes/a estratégia?
- Quais os requisitos ou as competências que considera mais importantes para assumir esta função?
- Como é feita a seleção de canais e compra de médios para campanhas online?
- Consegue descrever um dia típico de trabalho? Se não conseguir, por favor descreva como foi a sua semana.

- Quais as ferramentas ou plataformas que mais utiliza para o desenvolvimento do seu trabalho?
- Existem métricas ou indicadores para medir a sua atividade na organização e no departamento de media? Se sim, quem é o responsável pela definição das mesmas?
 - ⊖ Consegue enumerar algumas?
 - ⊖ Quais os critérios para a definição das mesmas?
 - ⊖ Estas métricas são revistas periodicamente?
 - ⊖ São utilizadas pela organização ou apenas pelo departamento de media?
 - ⊖ Qual o valor destas métricas para o desenvolvimento do trabalho na organização/no departamento?
- Quais os departamentos com os que trabalha mais frequentemente para o desenvolvimento das estratégias de comunicação?
- Como caracterizaria a sua interação com os outros departamentos ou pessoas da agência? É pontual ou constante? É uma interação tensa ou é colaborativa?
- A nível das pessoas, quais as características que são importantes para essa interação?
- Qual o maior desafio do seu trabalho como *paid media manager*? Como consegue ultrapassar o mesmo?

Apêndice 2 - Guião de entrevista para non paid media managers da SA365

- Nome
- Idade
- Género
- Habilitações literárias
- Função
- Há quanto tempo trabalha na SA365? Qual o seu percurso dentro da organização?
- Já tinha trabalhado anteriormente numa agência de comunicação? Se sim, o *paid media manager* existia como função?
- Costuma ter contacto no seu quotidiano com o departamento de media para o desenvolvimento do seu trabalho? Se sim, de que forma?
- Como descreveria o papel desempenhado pelo departamento de media?
- Consideraria este papel como sendo “imprescindível” na conceção e desenvolvimento de estratégias integrada de comunicação e marketing? Se sim, porque e de que forma? Se não, porquê?
- O *paid media manager* tem alguma influência na obtenção e medição de resultados das campanhas de comunicação? Se sim, de que forma?
- Em que se diferencia o departamento de media e qual é o valor que traz à organização?
- Para além das atividades inerentes à função do *paid media manager*, como caracterizaria a intervenção do mesmo no dia a dia da agência?