



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Comunicar para vencer

O caso da Shortcut

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

por

Bruno Miguel Silva Abrantes

sob orientação de
Prof. João Campos
Prof.^a Dr.^a Carla Martins

Faculdade de Economia e Gestão
Março de 2015

Agradecimentos

Aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional ao longo das várias etapas da minha vida. Pelos esforços que realizam todos os dias para que tudo esteja ao meu dispor e especialmente por acreditarem em mim e nunca terem desistido de mim.

Ao João Coutinho, Frederico Gonçalves, Manuel Dobler e Rafael Silva, pelo companheirismo, pela amizade, pela paciência e troca de ideias. Por estarem presentes nos bons e maus momentos. Por nunca me desiludirem e por poder contar sempre com eles.

Aos meus amigos do mestrado, Tiago Névoa, Maria Ferreira e Francisca van Zeller, pelo apoio mútuo, pela ajuda. Pelos momentos de descontração e diversão e por terem feito parte da etapa mais desafiante da minha vida.

Ao Dr. Frias Coutinho, pelas conversas, pelos ensinamentos e por me fazer acreditar.

Ao Professor João Campos e à Prof.^a Carla Martins, pela orientação neste trabalho final de mestrado, pelo apoio e trabalho demonstrado, pelo profissionalismo e conhecimento demonstrado e ainda pelo esforço realizado.

À Inês Domingues, por todo o empenho que demonstrou em tornar a minha experiência na Shortcut significativa. Pelas oportunidades que me criou, pelos conselhos e ensinamentos diários. Considero que o teu apoio foi fundamental para o desenvolvimento deste projeto.

Resumo

Os *social media*, surgem no início do século XXI e vêm desafiar a forma de se comunicar desde sempre conhecida, devido à sua natureza interativa e às suas funcionalidades. Estes permitem que as marcas e os consumidores comuniquem entre si, tornando aquilo que era até agora uma mensagem unilateral numa conversa. À medida que estas novas ferramentas ganham relevância, surgem dúvidas de como é que as empresas as podem utilizar eficazmente, especialmente quando se tratam de empresas que operam num ambiente B2B.

Este trabalho tem como objetivo dar resposta a um problema levantado pela Shortcut, uma empresa especialista em *outsourcing* e desenvolvimento de *software*, que pretendia criar uma estratégia de comunicação em *social media*. Com este intuito, realizou-se um estágio na empresa referida, o qual permitiu a recolha de informação para uma análise da situação atual da comunicação. Foi também realizado um enquadramento teórico, o qual permitiu descobrir o estado da arte da comunicação em *social media*. Após análise dos resultados e em conjunto com a organização, definiu-se um plano de ação que visava implementar mudanças estruturais na gestão dos *social media* a curto e médio-prazo.

Como resultado, foram descobertas as melhores práticas ao nível de gestão de *social media* e implementadas alterações em termos de imagem apresentada, mas também em termos de conteúdo partilhado nas redes sociais, nomeadamente no Facebook e no LinkedIn. Foi também elaborada uma *Social Media Dashboard*, que representa um conjunto de boas práticas, cujo objetivo é orientar e facilitar o trabalho das pessoas responsáveis por gerir este meio de comunicação, desde o fim do estágio em diante.

Palavras-chave:... *Social Media*, B2B, Comunicação, IT, Marketing, Sites de Redes Sociais

Abstract

Social Media emerges at the beginning of the twenty first century. This arrival challenges the traditional way of communicating. Due to its interactive nature and multiple functionalities, it allows companies/brands to communicate with consumers in what is, nowadays, a conversation and not a one-sided message. As these new tools become more relevant, doubts have emerged on how to use these tools effectively, specially concerning companies that work in B2B environment.

The goal of this thesis is to provide a solution for a problem raised by Shortcut. Shortcut is a software development and outsourcing company that intended to develop a social media communication strategy. With this in mind, an internship program was created which allowed for gathering of information to access and analyze the company's communication reality. In parallel a theoretical framework was developed in order to discover the social media communication state of the art. After extensive analysis of the data collected, and with the organization's collaboration, a plan of action was defined. The aim of this plan was to implement structural changes in social media management in a short to medium term basis.

As a result, the best practices in social media management were discovered and changes were implemented not only in the presentation of the company's image but also in the type of information shared via social networks such as Facebook and LinkedIn. It was also created an initiative named Social Media Dashboard that represents a set of good practices, with the goal of guiding and facilitating the work of the people responsible for managing this mean of communication, from the present to the future.

Keywords:... *Social Media*, B2B, Communication, IT, Marketing, Social networking sites

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Índice	VI
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Introdução	10
Revisão de Literatura	12
1. Marketing: Definições e estado de arte.....	12
1.1 Marketing business to business e business to consumer	12
2. Comunicação	14
2.1 Estado de arte	14
2.2 Plano de Comunicação: Estrutura	15
2.2.1 Analisar o contexto organizacional	15
2.2.2 Planificação	16
2.3 Principais instrumentos e ferramentas	21
3. Social media	23
3.1 Referência histórica e enquadramento tecnológico das redes sociais.....	23
3.2 Contextualização	23
3.3 Funções e características	26
3.4 Integração no mix de comunicações.	27
3.5 Sites de redes sociais.....	28
3.6 Comunicar através de SNS	30
3.7 Aspectos das comunicações em SNS	31
3.8 Avaliação instantânea do impacto de cada comunicação.....	32
3.9 Desenhar as comunicações: LinkedIn e Facebook.....	33
3.10 Social media & comunicação b2b	38
3.10.1 Vantagens.....	39
3.10.2 Barreiras	39
3.11 Comunicar em Serviços.....	39
4. Comunicação integrada	40
Metodologia	42
5. Método escolhido.....	42
Análise da Organização	43
6. Análise Interna	43
6.1 Apresentação da organização	43
6.1.1 Missão, visão e valores	44
6.1.2 Estratégia de negócio	44
6.2 Política de Marketing mix.....	45
6.2.1 Produto	45
6.2.2 Preço.....	46
6.2.3 Distribuição	47
6.3 Estratégia de comunicação	47
6.3.1 Panorama atual.....	47

6.3.2 Comunicações electrónicas: <i>Website</i> da Shortcut.....	49
6.3.3 SEO, Google Adwords e outras formas de publicidade electrónica 50	
6.3.4 Social Media: Facebook.....	51
6.3.5 Comunicações no LinkedIn.....	61
6.3.6 Outros instrumentos de comunicação.....	64
6.4 Concorrência.....	64
6.5 Análise dos Clientes	65
6.6 Análise SWOT	66
 Criar uma estratégia de comunicação: O caso da Shortcut.....	 67
7. Plano de comunicação	67
7.1 Problema	67
7.2 Oportunidade	68
7.3 Audiência-alvo do plano de comunicação	68
7.4 Objetivos do plano de comunicação	68
7.5 Desenho das comunicações	70
7.5.1 Estratégia da mensagem	70
7.5.2 Como comunicar a mensagem ou estratégia criativa.....	71
7.5.3 Fonte da Mensagem	71
7.5.4 Canais de comunicação	71
7.5.5 Calcular e estabelecer orçamentos	72
7.5.6 Mix de Comunicações.....	72
 8. Plano Operacional.....	 73
8.1 Descrição das atividades.....	73
8.1.1 Ação nº1	73
8.1.2 Ação nº2 – Remover as Showcases do <i>LinkedIn</i>	76
8.1.3 Ação nº3 – Alteração do logotipo.....	77
8.1.4 Ação nº4 – Eliminar as aplicações do Facebook.....	78
8.1.5 Ação nº5 – Alterar as informações básicas disponíveis	78
8.1.6 Ação nº6 – Remover a secção de <i>reviews</i> e visitas no Facebook....	80
8.1.7 Ação nº7 – Definir a estratégia de publicação de conteúdo	81
8.1.8 Ação nº 8 - Criar um suporte com vista a ajudar a compreender como se comunica no <i>Facebook</i> e <i>LinkedIn</i>	87
8.2 Planificação em cronograma	91
8.3 Analisar resultados das comunicações	92
8.4 Gestão das comunicações integradas de marketing	92
 Conclusões	 94
Limitações e indicações para pesquisa futura	96
Bibliografia.....	97
Anexos	101
Anexo nº1	101

Índice de Figuras

Figura 1 – Canais de Comunicação	19
Figura 2 - Tipos de media social, adaptado de Mangold, (2009)	25
Figura 3 - Redes sociais classificadas por número de utilizadores, adaptado de Facebook (2014)	29
Figura 7 - Alcance das Publicações da Shortcut, no Facebook	58
Figura 8 - Banner da Roff, utilizado no LinkedIn	62
Figura 9 - Banner da GFI, utilizado no Facebook.....	63
Figura 10 Banner da Shortcut atual.....	74
Figura 11 - Proposta de <i>banner</i> 1	74
Figura 12 - Proposta de <i>banner</i> 2	74
Figura 13 - Proposta de <i>banner</i> 3	75
Figura 14 - Showcases da Shortcut no LinkedIn	77
Figura 15 - Logótipo atual e propostas	77
Figura 16 - Imagem sobre a notícia da Phandroid	86

Índice de Tabelas

Tabela 1: Processo Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento, adaptado de Pelsmacker, (2010)	16
Tabela 2 – Principais instrumentos da comunicação, adaptado de Pelsmacker (2010, p. 2-5.).....	22
Tabela 3 – Classificação dos media social, adaptado de Kaplan, (2010)	26
Tabela 4 - Como promover interação, adaptado de Salesforce (2012).....	36

Introdução

Desde o início dos anos 90 tem-se assistido a uma evolução tecnológica exponencial, que tem causado impacto a nível social e económico, alterando a forma como as organizações comunicam com os seus consumidores e com outros *stakeholders*. Não há muito tempo atrás, a publicidade era a principal e mais eficaz forma de uma marca comunicar com um público-alvo. No entanto, a disciplina da comunicação tornou-se fragmentada e existem cada vez mais ferramentas desta disciplina à disposição das organizações, como é o caso dos *social media*. Os *social media*, são um conjunto de aplicações baseadas na internet, como *blogs*, sites de redes sociais e projetos colaborativos que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelos utilizadores, sejam eles organizações ou consumidores.

O objetivo deste estudo é criar um plano de comunicação em *social media* para a Shortcut, empresa onde foi realizado um estágio de quatro meses. Posto isto, optou-se pela metodologia *Action-Research*, pois foi possível estar em permanente diálogo com a organização, aceder a documentos internos e observar determinadas dinâmicas, que seriam sempre as principais formas de obter informação para o desenvolvimento do trabalho.

Este estudo é constituído por quatro partes: (1) enquadramento teórico sobre o marketing e a comunicação, com enfoque na utilização dos *social media* por parte das organizações, que se encontrem num ambiente *business-to-business*. São explorados temas como a estrutura de um plano de comunicação, as diferenças entre b2c e b2b e, ainda, o estado de arte dos *social media*.

(2) Uma análise interna e externa à realidade da empresa em que se realizou o estágio. Nesta análise, realizada de acordo com o enquadramento teórico, exploraram-se as estratégias de marketing e de comunicação da organização, com especial atenção às comunicações electrónicas. Este diagnóstico culminou numa análise das forças e fraquezas da organização.

(3) É apresentando o plano de comunicação, desenvolvido e implementado na organização. São demonstradas as várias ações desenvolvidas e

implementadas, como as alterações visuais da presença da empresa em sites de redes sociais, assim como a criação de um conjunto de boas práticas que visa orientar a comunicação em *social media*.

(4) Por fim, apresentam-se as conclusões sobre o estudo realizado e analisa-se a relevância do enquadramento teórico realizado.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. Marketing: Definições e estado de arte

Kotler (2014) define o marketing como a arte e ciência de escolher mercados-alvo mantendo e aumentando os clientes nesses mercados, através da criação, distribuição e comunicação de valor superior para o cliente (Kotler & Keller, 2014). A Associação Americana de Marketing defende que “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013). O marketing é visto, de uma forma recorrente, como uma ferramenta que auxilia as organizações na venda de produtos e serviços. Vender é apenas uma das imensas funções ou objetivos que o marketing tem. Na verdade, a venda é quase supérflua se analisarmos o objetivo principal do marketing (Kotler & Keller, 2014).

Peter Drucker, afirma que o verdadeiro objetivo do marketing é conhecer e perceber o cliente de uma forma tão profunda, que os produtos criados pela empresa vão corresponder às suas necessidades. Desta forma, a organização tem apenas de colocar os produtos disponíveis para o consumidor, pois o consumidor irá estar pronto para comprar (Drucker, 1993).

1.1 Marketing *business to business* e *business to consumer*

A forma como o marketing é praticado em *business to business* difere da forma como é praticado em *business to consumer* e, como resultado, as comunicações de marketing vão ter que se adaptar, para que as organizações consigam corresponder às necessidades dos seus clientes. Estas adaptações têm que ocorrer na escolha das técnicas, estratégias e instrumentos de comunicação. De acordo com Pelsmacker (2010), marketing *business to business* (B2B) pode ser definido como o conjunto de atividades que estão relacionadas

com o marketing de produtos destinado a outras organizações (comerciais, governamentais e distribuidores) para que estas possam revender estes produtos, usá-los na produção de outros produtos industriais ou consumíveis, ou ainda para facilitar as atividades da empresa.

Em B2B, os produtos e serviços comercializados são mais complexos (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010). É comum verificar a customização dos mesmos, de forma a corresponderem às necessidades únicas de uma organização. As transações e trocas comerciais entre organizações são muito superiores às que são visualizadas em *business to consumer* (B2C). Como um cliente B2B é geralmente uma organização, esta não representa os interesses de um indivíduo mas sim um conjunto de interesses de várias partes, pelo que é comum verificar a tomada de decisão em grupo. As organizações demonstram também um comportamento de compra e negociação mais racional (Garber & Dotson, 2002).

Neste ambiente, as organizações focam-se também em transmitir mensagens que sejam racionais, apelem à qualidade e ao preço e que, através destes apelos, influenciam o processo de compra nesta indústria (Turley & Kelley, 1995). As comunicações B2B tendem a ser muito mais pessoais, de tal forma que ferramentas populares em comunicações B2C como a publicidade e a promoção de vendas têm menor importância (Pelsmacker et al., 2010). Deste modo, as vendas, as apresentações pessoais e as ferramentas electrónicas são as principais ferramentas de comunicação em B2B (Freeman, 1998).

No entanto, independentemente do instrumento de comunicação a que uma empresa recorra, importa que as comunicações contenham aspetos e traços de individualidade, interatividade, racionalidade e personalização. As organizações recorrem aos instrumentos previamente mencionados para que as comunicações empresariais correspondam a certos aspetos e traços valorizados pelas organizações, uma vez que estes instrumentos são os que melhor espelham estas características. Neste sentido, recorrer a um instrumento de comunicação não pessoal, como um anúncio televisivo, é uma opção pouco valorizada pelas organizações, dado que é dispendioso e não cumpre aspetos previamente mencionados, como, por exemplo, a interatividade (Pelsmacker et al., 2010).

2. Comunicação

A comunicação é o elemento do marketing *mix* mais visível. Fazem parte deste elemento todos os instrumentos pelos quais uma organização comunica com os seus públicos-alvo para promover produtos ou a organização como um todo (Pelsmacker et al., 2010).

2.1 Estado de arte

Desde os anos 90, particularmente após a recessão de 1990, tem havido uma mudança no paradigma da comunicação, no sentido de se usarem meios de comunicação que sejam mais *cost-effective*. Estes devem ser eficazes, mas também mais diretos e com uma orientação de curto-prazo. Como resultado, existe uma maior necessidade de optar por estratégias de marketing com impacto imediato, utilizando para isso instrumentos cujo resultado possa ser medido e contabilizado imediatamente. Neste sentido, aos meios de comunicação tradicionais juntaram-se novas ferramentas como o marketing direto ou as ferramentas de comunicação interativas, que, alegadamente, conseguem causar maior impacto junto destes públicos, uma vez que se focam em influenciar diretamente o comportamento individual dos consumidores e permitem medir a eficácia de cada ferramenta de uma forma precisa (Pelsmacker et al., 2010).

Ainda de acordo com este autor, devido à inovação tecnológica, existem novos meios e ferramentas de comunicação. A utilização de bases de dados permite um maior conhecimento dos consumidores. Os meios interativos, disponíveis em grande dimensão na internet, como os *social media*, permitem uma aproximação e uma abordagem direta às pessoas e aos clientes, pelo que, através do uso destes meios, as relações entre organizações e pessoas são cada vez menos unilaterais. Assim, as audiências e mercados tendem a tornar-se cada vez mais fragmentados, tornando meios de comunicação tradicionais, como publicidade, menos eficazes e criando uma maior necessidade das empresas apostarem em meios de comunicação mais especializados e fragmentados. O conceito de comunicações integradas de marketing surge

com a necessidade de coordenação de múltiplas ferramentas que se foquem em comunicar com vários públicos-alvo.

A globalização e criação de um mercado global à mercê das organizações permite o acesso aos consumidores espalhados pelo globo. Mas, a este processo acresce também um desafio. À medida que as organizações crescem e acedem a este consumidor global, surge também a necessidade dos seus processos, produção, logística, distribuição, marketing e comunicação se tornarem globais. As organizações perdem, de certa forma, a sua identidade nacional e tornam-se globais (Niemann-Struweg, 2014).

2.2 Plano de Comunicação: Estrutura

O primeiro passo para a criação de um plano de comunicações integrado é analisar o ambiente em que as comunicações de marketing são realizadas, bem como a estratégia de marketing que está a ser seguida. A partir desta análise, é necessário definir quais os públicos-alvo com que a Shortcut pretende comunicar e quais os objetivos que pretende atingir com essas comunicações. De seguida, é importante determinar que instrumentos, técnicas e ferramentas devem ser usadas, o que vai permitir definir o orçamento e a implementação do plano de comunicação. Por fim, é necessário medir se o plano de comunicação atingiu os objetivos previamente definidos (Pelsmacker et al., 2010).

2.2.1 Analisar o contexto organizacional

Precedendo a realização do plano de comunicação, deve ser realizada uma análise do contexto em que a organização se insere (Pelsmacker et al., 2010). Este contexto diz respeito, não só ao ambiente externo e aos *stakeholders* que rodeiam a organização, mas ao próprio contexto organizacional. (Niemann-Struweg, 2014).

Sugerem-se os seguintes passos para realizar esta análise: (1) Apresentação da organização; (2) Missão, Visão, Valores; (3) Análise da organização; (4) Estratégias de Marketing; (5) Política de Marketing-Mix; (6) Estratégias de Comunicação seguidas pela organização; (7) Análise do contexto em que a

organização se insere; (8) Análise da concorrência; (9) Análise dos clientes; finalizando com uma análise SWOT, de forma a sintetizar os pontos-chave.

2.2.2 Planificação

Uma estrutura do plano de comunicação mais detalhada, deve ser constituída então por 8 passos: (1) identificar a audiência-alvo, (2) determinar objetivos do plano de comunicação, (3) desenhar as comunicações, (4) selecionar os canais, (5) estabelecer orçamentos, (6) decidir o *mix* de comunicação, (7) controlar e medir resultados e finalmente, (8) gerir as comunicações integradas de marketing (Kotler & Keller, 2014).

Identificar a audiência alvo (1) é o primeiro passo deste plano, em que a organização deve diferenciar e selecionar as audiências com que pretende comunicar, pois o plano de comunicação dependerá do *target* em questão (Pelsmacker et al., 2010). Se a marca pretender comunicar com potenciais clientes, o objetivo da comunicação poderá ser aumentar a notoriedade da marca, ou induzir a compra através de promoção de vendas.

A identificação da audiência poderá ser realizada de acordo com os segmentos previamente definidos num processo STP - Segmentação, *Targeting* e Posicionamento (Pelsmacker et al., 2010). Um processo STP é definido por cinco etapas, que se encontram apresentadas na tabela 1.

Definição dos critérios de segmentação	Definição dos perfis dos segmentos	Avaliação da atratividade dos segmentos	Seleção dos segmentos que se pretende servir	Posicionamento
Seleção de critérios relevantes para distinguir audiências. I.E., variáveis demográficas (rendimento, idade, etc.), comportamentais (situação de uso, frequência de compra)	Combinação de vários critérios de forma a criar segmentos multicritério. Estes segmentos precisam de ser: mensuráveis, substanciais, alcançáveis e diferentes dos demais	A organização avalia os segmentos de acordo com os critérios que estipular: tamanho e crescimento dos segmentos, objetivos de marketing, recursos e atratividade estrutural.	A escolha dos segmentos que a organização pretende servir, depende da sua estratégia e os seus recursos. O <i>targeting</i> pode ir desde, selecionar um único segmento, até ao <i>full market coverage</i>	Definição da forma como queremos ser visto e interpretados na mente do consumidor. Este posicionamento deve distinguir a organização da sua concorrência. I.E., Posicionamento como marca que pratica o preço mais baixo do mercado.

Tabela 1: Processo Segmentação, *targeting* e posicionamento, adaptado de Pelsmacker, (2010)

A **determinação dos objetivos da comunicação (2)** é a fase que se segue neste plano. Existem quatro objetivos de comunicação principais: *i) Comunicar a necessidade de uma categoria*, informando como a categoria satisfaz uma necessidade à audiência; *ii) Melhorar a notoriedade da marca*, reforçando a capacidade com que o consumidor reconhece ou relembra a marca; *iii) Alterar a atitude para com a marca*, ajudando a audiência a avaliar a capacidade de a marca satisfazer as suas necessidades; *iv) Influenciar a decisão de compra*, convencer os consumidores a comprar os produtos e serviços da marca (Rossiter & Percy, 1997).

O terceiro passo de um plano de comunicação é **o desenho das comunicações (3)**, que deve responder a três questões: a estratégia da mensagem (o que dizer?), a estratégia criativa da mensagem (como o dizer?) e qual a fonte da mensagem (quem deve transmitir?) (Kotler & Keller, 2014).

De acordo com estes autores, a **estratégia de uma mensagem (3.1)** deve contemplar um tema, uma ideia ou apelos que ajudem a marca a atingir o posicionamento pretendido e a estabelecer pontos de paridade ou diferença. Por outras palavras, semelhanças e diferenças entre as marcas, produtos e serviços. Estas diferenças devem ser expressas na forma de um benefício para o consumidor, que deve ser racional, sensorial, social. Comunicar, por exemplo, com o seguinte apelo “sinta-se mais seguro num Volvo, o carro mais seguro do mercado” informa o consumidor de uma recompensa, que é racional (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2010).

Ainda no *design* das comunicações, é preciso ter atenção à forma **como a mensagem vai ser comunicada (3.2)**. Uma mensagem adequada pode não surtir efeito junto das audiências-alvo porque foi expressa de forma errada. Para assegurar o sucesso da comunicação, Kotler sugere a utilização de uma estratégia criativa, que utilize apelos informativos ou transformadores (Rossiter & Percy, 1997). A marca poderá recorrer a um apelo informativo, por exemplo uma demonstração da utilização do produto, bem como a testemunhos, de forma a transmitir benefícios e a dar a conhecer os principais atributos do produto ou serviço (Kotler & Keller, 2014). Por outro lado, um apelo transformador está geralmente associado a benefícios não relacionados

com produtos, de forma a atingir emoções, motivações e sentimentos dos consumidores. Exemplos destes apelos são as mensagens que incitam ao medo ou à vergonha, para comunicar os malefícios do consumo de tabaco (Solomon et al., 2010).

A **fonte da mensagem (3.3)** é o último aspeto a ter em consideração no *design* das comunicações. Por exemplo, a utilização de uma pessoa famosa e atraente poderá influenciar o impacto das comunicações junto dos consumidores (Kotler & Keller, 2014). Se os consumidores reconhecerem certos atributos ou qualidades à pessoa que está a comunicar a mensagem e se esses atributos ou qualidades estiverem relacionados com o produto, serviço ou marca que se pretende comunicar, então a comunicação causa maior impacto no consumidor. A comunicação estará assim a acrescentar ou a reforçar atributos do serviço/produto/marca. Ao seleccionar a fonte da mensagem, devem ser tidos em consideração três dimensões: perícia, confiabilidade e agradabilidade da fonte (Moore, Mowen, & Reardon, 1989).

A **seleção dos canais de comunicação (4)** diz respeito à escolha dos meios que vão transportar a mensagem entre a fonte e o receptor (Sahin, 2006). Existem diversos canais de comunicação, os quais podem ser agrupados em duas categorias: canais de comunicação pessoais ou canais de comunicação não pessoais (em massa). Os canais pessoais comunicam de uma forma pessoal e individualizada com as suas audiências, através do contacto “cara-a-cara” entre duas ou mais pessoas. Este contacto poderá ser realizado através de vários *sub*-canais como correio electrónico, telefone, apresentações pessoais ou social media. A comunicação não pessoal diz respeito ao uso de certos meios de comunicação como publicidade, relações públicas ou promoção de vendas para comunicar uma ou várias mensagens a mais do que uma pessoa. Esta é uma forma de transmitir uma mensagem a uma vasta audiência com uma só comunicação (Kotler & Keller, 2014).

A inovação tecnológica promoveu a criação de um conjunto de novos meios de comunicação como partilha de vídeo, fóruns de discussão, música, informação, videojogos, negócios, conteúdo gerado por utilizadores, entre outros. *Spotify, Youtube, LinkedIn, Facebook, Reddit, Netflix* são apenas alguns

exemplos de meios, através dos quais, uma organização pode comunicar com os consumidores e outros *stakeholders* (Pelsmacker et al., 2010).

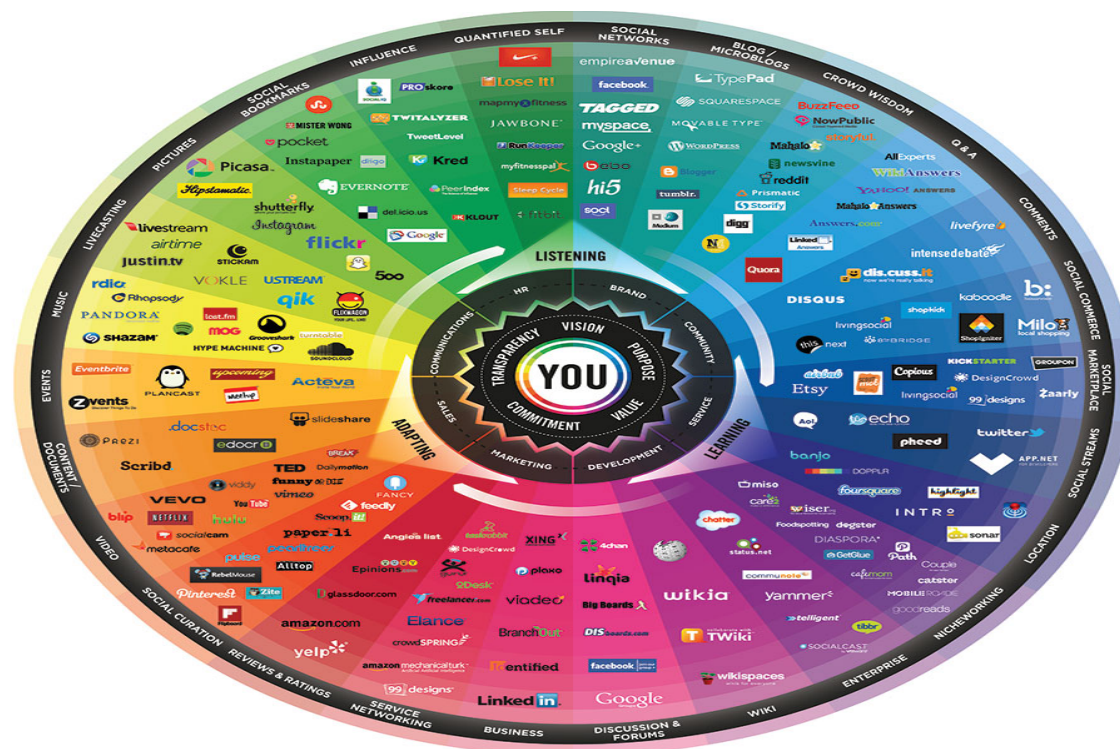


Figura 1 – Canais de Comunicação

Na figura 1, é apresentado um prisma dos meios de comunicação usados atualmente nos EUA, no qual é possível verificar a diversidade dos mesmos e a grande quantidade de canais e sub-canais existentes. A proliferação dos media levou à fragmentação das audiências, pelos vários veículos que transmitem as mensagens das organizações (Nelson-Field & Riebe, 2011). A fragmentação das audiências torna difícil a transmissão de uma mensagem não-pessoal de uma forma massificada, por ser dispendiosa em termos financeiros e de recursos humanos (Kotler & Keller, 2014).

Segundo Kotler (2014), a comunicação pessoal é extremamente eficaz dada a sua capacidade de responder às necessidades de cada cliente de forma personalizada. No entanto, é igualmente dispendiosa, no sentido em que requer recursos humanos para comunicar ou dar resposta às comunicações de tantos consumidores. De forma a maximizar o impacto de uma estratégia de comunicação, minimizando os custos das comunicações, é necessário utilizar meios de comunicação pessoais e não pessoais de forma integrada. Uma

organização consegue, através da sua página de apresentação numa rede social, comunicar uma mensagem única para com todos os seus seguidores, mas também responder de forma personalizada aos diálogos que os consumidores encetam com esta.

A quinta etapa passa por **calcular e estabelecer orçamentos (5)**. Existem vários métodos que determinam valores de uma forma “fixa”. O método da percentagem da venda, por exemplo, estabelece o valor das comunicações de marketing como uma percentagem das vendas. O método competitividade-paridade estabelece o orçamento de comunicação de acordo com aquilo que os concorrentes estiverem a realizar. A literatura reconhece ainda outros dois métodos, “*Affordable Method*” e “*Objective-and-task Method*”. O primeiro consiste em estabelecer um orçamento com base na intuição. O segundo obriga os responsáveis pelo plano a estipularem os objetivos das comunicações e a definirem como os atingir, em termos de tarefas e custo das mesmas (Kotler & Keller, 2014).

O Mix de Comunicação (6) diz respeito à escolha das ferramentas de comunicação, que uma organização vai utilizar. Esta é a parte mais tangível do plano, uma vez que diz respeito à forma como a estratégia de comunicação irá ser implementada (Pelsmacker et al., 2010). Todas as fases do plano de comunicação, anteriormente descritas, forneceram informações valiosas que irão ajudar a determinar qual o mix de comunicação que a empresa pretende definir (Kotler & Keller, 2014). Segundo estes autores, o *mix* irá depender da audiência-alvo, dos objetivos, do *design* e do orçamento das comunicações, sendo que, para o determinar, as organizações tem várias ferramentas à sua escolha: Publicidade, Promoção de Vendas, Patrocínio, Relações-públicas, Comunicações no ponto de Venda, Eventos & Experiências, Marketing Direto & Interativo, *e-communications*, *Word-of-Mouth* Marketing e Venda pessoal.

Analisar os resultados das comunicações (7) diz respeito à forma como se vai medir o impacto das comunicações, nomeadamente se os objetivos previamente estabelecidos foram cumpridos. Os resultados podem ser analisados de uma perspetiva quantitativa. Por exemplo, qual o número de pessoas que visualizaram o anúncio ou qual o número de pessoas que se lembram da mensagem. Os resultados podem também ser analisados de uma

perspetiva mais comportamental, quantas pessoas gostaram, ou falaram sobre a mensagem? (Kotler & Keller, 2014). Este feedback é importante para compreender se a estratégia funcionou e, caso contrário, em que falhou e como poderá ser alterada no futuro, de forma a melhorar as comunicações.

A **gestão das comunicações integradas de marketing (8)** é a última etapa de um plano de comunicação e diz respeito à necessidade de uma organização compreender que cada instrumento ou disciplina de comunicação tem um papel importante na estratégia global de comunicação. Esta parte do plano é responsável por assegurar que a marca está a comunicar com as suas audiências em todos os pontos de contacto existentes e relevantes (Kotler & Keller, 2014). As comunicações integradas de marketing serão exploradas nos próximos pontos.

2.3 Principais instrumentos e ferramentas

De acordo com Pelsmacker (2010), os principais instrumentos de comunicação são os seguintes:

Publicidade	Todas as comunicações em massa não pessoais que utilizam os <i>mass media</i> (como TV, rádio, jornais, cartazes entre outros) e cujo conteúdo é determinado e pago por uma organização.
Promoção de Vendas	Baseia-se num conjunto de instrumentos que visam estimular as vendas. As ferramentas mais utilizadas passam por reduções de preço, campanhas de lealdade, cupões, amostras gratuitas e descontos de quantidade.
Patrocínio	O ato de uma organização suportar outra organização ou evento com fundos, know-how, bens ou serviços. Em contrapartida, a organização patrocinada ajuda o patrocinador a cumprir certos objetivos das suas comunicações, como criar conhecimento da marca ou melhorar a sua imagem. Desporto, arte, cultura, educação, media, ciência, eventos e projetos sociais são exemplos de sectores que podem ser patrocinados, devido ao seu elevado impacto junto do público.

Relações públicas (RP)	Consistem em todas as comunicações que uma empresa realiza com os seus <i>stakeholders</i> (conjunto de indivíduos ou organizações, para quem a organização deseja criar valor, como por exemplo: fornecedores, governo, sindicatos, associações). Conferências de imprensa são um exemplo de RP, em que as organizações criam impacto junto dos <i>stakeholders</i> através da cobertura mediática.
Comunicação no ponto de venda	Comunicações que incluem várias ferramentas como expositores, publicidade dentro da loja, <i>merchandising</i> , disposição da loja, entre outras.
Exibições e eventos	São acontecimentos empresariais de grande dimensão onde se encontram vários <i>stakeholders</i> , como parceiros e clientes. Estes eventos são caracterizados pelo contacto cara-a-cara e envolvimento entre as partes participantes, que permitem construir relações lucrativas.
Marketing direto	São formas diretas de se comunicar com clientes e potenciais clientes, através do uso de várias ferramentas como brochuras e panfletos personalizados, <i>mailing</i> direto ou ações de telemarketing.
Venda pessoal	Apresentações ou demonstrações orais de uma ou de mais pessoas que visam vender produtos ou serviços de uma empresa, através do contacto pessoal entre um representante da organização e um (potencial) cliente.
E-communications	Ferramentas electrónicas que as organizações utilizam para interagir com diferentes <i>stakeholders</i> . Fóruns de discussão <i>online</i> , sites de <i>reviews</i> , blogues e redes sociais, como o <i>LinkedIn</i> , <i>Facebook</i> , e <i>Twitter</i> são exemplos de meios de comunicação, através dos quais as organizações conseguem comunicar com os consumidores de uma forma bidirecional (Cheung & Thadani, 2012).
eWord-of-Mouth (eWOM)	Partilha de opinião, através de meios electrónicos, que os consumidores e as pessoas em geral têm sobre uma organização e/ou os seus produtos/serviços. O eWOM surge no âmbito das comunicações electrónicas e poderá favorecer ou desfavorecer uma marca dependendo do conteúdo dos comentários (Cheung & Thadani, 2012).

Tabela 2 – Principais instrumentos da comunicação, adaptado de Pelsmacker (2010, p. 2-5.)

3. Social media

3.1 Referência histórica e enquadramento tecnológico das redes sociais

A evolução tecnológica em que surgem computadores com maior capacidade de processamento, banda larga, juntamente com o nascimento de uma geração de pessoas que são nativos digitais, criou as fundações para o desenvolvimento da *web 2.0* que, em última análise, permitiu que as redes sociais, especialmente os sites de redes sociais (SNS) prosperassem (Kaplan & Haenlein, 2010).

Segundo este mesmo autor, o conceito de *web 2.0* refere-se aos novos usos que programadores e utilizadores deram à internet (*world wide web*), em que o conteúdo e aplicações são continuamente alterados por ambos. Páginas pessoais ou páginas de enciclopédias são exemplos de páginas *web 1.0*, cujo conteúdo era produzido e alterado somente pelos seus criadores. Surge então a *web 2.0*, que representa a fundação tecnológica e ideológica que permitiu a criação de *blogs*, *wikis*, sites de redes sociais e outros.

A emergência da *web 2.0* permitiu um crescimento exponencial de conteúdo gerado pelos utilizadores (*UGC - user generated content*). Este termo (UGC) refere-se “às várias fontes de informação online que são criadas, dirigidas e utilizadas pelos consumidores, os quais procuram informar-se sobre marcas, produtos, e serviços, tal como reportar problemas que tenham encontrado (Blackshaw & Nazzaro, 2004).

3.2 Contextualização

De acordo com Kaplan (2010), “*social media* é um grupo de aplicações baseadas na internet, construídas a partir da fundação tecnológica e ideológica da *web 2.0* e que permitem a criação e troca de UGC” (pg. 61).

O conceito de *social media* pode também ser descrito como “a variedade de novas fontes de informação online, que são criadas, iniciadas, circuladas e usadas por consumidores, com o objetivo de se educarem uns aos outros

sobre produtos, marcas, serviços, personalidades e problemas” (Mangold & Faulds, 2009, p. 357).

“O termo *social media* é um constructo de duas áreas de investigação: ciência da comunicação e sociologia. Este meio, no contexto da comunicação, é uma simples forma de criar uma história, comunicar informação ou dados” (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni, & Pauwels, 2013, p. 282). No campo da sociologia e particularmente no campo de teoria e análise social, redes sociais são estruturas sociais constituídas por atores como indivíduos e organizações com um conjunto complexo de relações diádicas entre si (Wasserman & Faust, 1994). Os *social media* são, de acordo com estes constructos, sistemas de comunicação que permitem que os seus atores comuniquem através de laços diádicos. Uma organização neste contexto não é mais do que um ator, como qualquer outro numa rede. Por essa razão, a comunicação unidirecional, através de uma mensagem comercial, deixa de fazer sentido e de criar impacto junto do público-alvo. A utilização de mensagens comerciais, neste meio, pode ser interpretada como uma interferência rude na vida e no meio dos utilizadores (Peters et al., 2013).

Existem vários tipos de media sociais, como fóruns de discussão, salas de *chat*, sites de redes sociais e projetos colaborativos (Mangold & Faulds, 2009). Cada um destes expande-se num número elevado de aplicações, entre as quais se destacam o Facebook e o LinkedIn como sites de redes sociais e a Wikipedia como projeto colaborativo (ver figura 2).

De acordo com Kaplan (2010), é possível classificar os *social media* existentes de acordo com dois parâmetros: o tipo de media utilizado e os processos sociais envolvidos. O primeiro é influenciado pelo tipo de presença social do media (nível de intimidade, espontaneidade), mas também pela riqueza da informação transmitida. Os processos sociais são caracterizados pela forma como as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam de si, de tal forma que as pessoas disponibilizam informações pessoais nos media sociais, quer seja de forma inconsciente ou consciente (Kaplan & Haenlein, 2010).

- Social networking sites (MySpace, Facebook, Faceparty)
- Creativity works sharing sites:
 - Video sharing sites (YouTube)
 - Photo sharing sites (Flickr)
 - Music sharing sites (Jamendo.com)
 - Content sharing combined with assistance (Piczo.com)
 - General intellectual property sharing sites (Creative Commons)
- User-sponsored blogs (The Unofficial Apple Weblog, Cnet.com)
- Company-sponsored websites/blogs (Apple.com, P&G's Vocalpoint)
- Company-sponsored cause/help sites (Dove's Campaign for Real Beauty, click2quit.com)
- Invitation-only social networks (ASmallWorld.net)
- Business networking sites (LinkedIn)
- Collaborative websites (Wikipedia)
- Virtual worlds (Second Life)
- Commerce communities (eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com)
- Podcasts ("For Immediate Release: The Hobson and Holtz Report")
- News delivery sites (Current TV)
- Educational materials sharing (MIT OpenCourseWare, MERLOT)
- Open Source Software communities (Mozilla's spreadfirefox.com, Linux.org)
- Social bookmarking sites allowing users to recommend online news stories, music, videos, etc. (Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx it, Reddit)

Figura 2 - Tipos de media social, adaptado de Mangold, (2009)

Utilizando estes dois parâmetros, é possível categorizar e classificar os tipos de media sociais em seis grupos (ver tabela 2). (1) projetos colaborativos; (2) *blogs*; (3) comunidades de conteúdo; (4) redes sociais; (5) jogos em mundos virtuais (6) mundos sociais virtuais (Peters et al., 2013).

Algumas redes sociais apresentam baixos níveis de presença social, riqueza do media e de apresentação social, como é o caso do *Wikipedia*, dado que é uma plataforma que fornece principalmente texto e a interação social entre as pessoas é diminuta. No caso oposto, jogos como o *World of Warcraft* tentam replicar a comunicação interpessoal, num ambiente virtual, apresentando elevados níveis nas dimensões previamente apresentadas. Pelo meio, encontramos os sites de redes sociais, como o Facebook e o LinkedIn (Kaplan & Haenlein, 2010).

		Tipo de médium (presença social vs riqueza do media)		
		Baixo	Médio	Elevado
Processos sociais (Apresença e exposição pessoal)	Elevado	Blogs	Sites de redes sociais (ex: Facebook)	Mundos sociais virtuais(ex: Second life)
	Baixo	Projetos colaborativos (ex: Wikipedia)	Comunidades de conteúdo (ex: Youtube)	Jogos em mundos virtuais (ex: World of Warcraft)

Tabela 3 – Classificação dos media social, adaptado de Kaplan, (2010)

3.3 Funções e características

Estabelecer uma estratégia de comunicação em *social media* permite que as organizações comuniquem com os seus consumidores (Mangold & Faulds, 2009). Através de aplicações como *blogs* ou como o *Facebook*, uma marca pode transmitir uma mensagem aos seus seguidores. Este tipo de comunicação pode ter objetivos já conhecidos na disciplina de marketing, como aumentar o conhecimento ou a interação do consumidor com a marca (Weinberg & Pehlivan, 2011).

Em segundo lugar, os *social media* permitem que os consumidores comuniquem entre si. Inúmeras ferramentas estão ao dispor do consumidor e sua voz tem o potencial de atingir milhões de pessoas (Mangold & Faulds, 2009). Influenciar utilizadores das redes sociais é importante para as organizações, dado que são estes que podem transmitir e propagar as mensagens de uma marca (Weinberg & Pehlivan, 2011).

Em terceiro lugar, os *social media* podem contribuir para pesquisa de mercado, através das conversas e dados recolhidos juntos de consumidores (Mangold & Faulds, 2009), o que pode conduzir a novas práticas

organizacionais, alterações na cultura e ainda inovação de produtos, serviços e processos (Weinberg & Pehlivan, 2011).

As ferramentas dos *social media* assemelham-se às ferramentas tradicionais, transmitindo mensagens aos seus públicos-alvo. Ao mesmo tempo, os consumidores e outros utilizadores conversam não só com a marca, mas com outros consumidores, amplificando o “poder da palavra”, através destes meios electrónicos (Bulut, 2013).

“Os *social media* funcionam como um elemento híbrido na gestão da comunicação, pela forma como combinam características das ferramentas tradicionais (transmitir mensagens aos públicos-alvo), com uma forma ampliada do poder da palavra, cujo conteúdo e frequência não pode ser controlado pelos gestores” (Bulut, 2013, p. 359).

Este novo elemento do mix de comunicações não deve ser ignorado pelos gestores, porque tornou-se a principal forma de partilhar e aceder a informações pelos consumidores (Mangold & Faulds, 2009). Estes consideram que os *social media* transmitem maior confiança como fonte de informação de produtos e serviços (Foux, 2006) e usam-no cada vez mais para realizar pesquisas que os auxiliem na tomada de decisão.

3.4 Integração no mix de comunicações.

Antes de considerar incluir os *social media* no *mix* de comunicação, uma organização tem que saber o que pretende alcançar e aquilo que não deseja alcançar. Existem vários tipos de *social media* e cada um desdobra-se em diferentes plataformas, as quais têm funcionalidades distintas e permitem atingir objetivos diversos. As organizações devem compreender previamente qual ou quais as ferramentas que melhor podem servir os seus objetivos (Bulut, 2013).

Grande parte das organizações utiliza *social media* como apenas mais um canal para a transmissão de uma mensagem unidirecional aos consumidores. Estas estabelecem objetivos e orçamentos para esta ferramenta como se de um simples anúncio televisivo se tratasse (Mangold & Faulds, 2009). A dedicação e os recursos que uma organização vai dispensar na gestão dos media sociais

deverão considerar todas as suas possíveis aplicações, como, por exemplo, a criação de conteúdo pelos utilizadores ou a capacidade de contribuir para a pesquisa de mercado, descritas na tópico anterior. Neste sentido, de acordo com Weinberg (2011), uma organização deve ter também em consideração objetivos sociais, como a criação de capital social, motivando outros utilizadores a transmitirem uma mensagem relacionada com a marca.

No caso de algumas organizações que se encontram em indústrias específicas, que apresentam uma estrutura pequena, ou que têm pouca experiência em domínios como o marketing e a comunicação, nem sempre é fácil aproveitar todo o potencial dos media sociais (Weinberg & Pehlivan, 2011).

3.5 Sites de redes sociais

Sites de redes sociais, também conhecidos por SNS, são aplicações que permitem aos utilizadores estar em permanente contacto com outros utilizadores. Estes sites podem ter um âmbito profissional ou social, permitindo a interação entre amigos ou profissionais, respetivamente (Trusov et al., 2009). Para isso, estes sites têm que cumprir três requisitos. O primeiro requisito passa por qualquer utilizador poder criar um perfil com a sua informação pessoal. Esse perfil pode ser partilhado por um utilizador com os seus amigos e conhecidos, sendo que os vários utilizadores podem contactar entre si através de emails e mensagens instantâneas (Kaplan & Haenlein, 2010). O *Facebook* é a aplicação de *social media* mais utilizada no mundo e, em setembro de 2014, registava cerca de 1,35 mil milhões de utilizadores mensais ativos, (Facebook, 2014).

Em algumas destas redes sociais, as empresas podem criar uma página empresarial, ou seja, um perfil para empresas. Desta forma, as empresas estabelecem a sua presença online aproximando-se de atuais e potenciais clientes. Podem fazê-lo de diferentes formas, por exemplo, através da partilha de informações, criação de ofertas, passatempos, campanhas sociais e jogos. A principal diferença entre um perfil de um utilizador e de uma empresa é que, no segundo caso, é possível otimizar a relação que uma marca tem com um utilizador através de aplicações e dados estatísticos disponibilizados pela

própria rede, enquanto que no primeiro caso, um utilizador consegue apenas promover publicações (Coutinho, 2013).

A página ou o perfil de uma empresa é uma fonte de informação e é também o meio de aprofundar uma relação com os clientes (de Vries et al., 2012), fãs de uma empresa ou de um produto. Podem, inclusive, criar comunidades, partilhar informações e entusiasmo, relacionar-se com outros fãs e fornecer informações na forma de *feedback* a uma marca (Kozinets, 1999).

O *LinkedIn* é uma rede social profissional, que permite aos utilizadores o contacto, interação e relação com outros profissionais, através de uma série de ferramentas e aplicações (Rosen, 2012). “Encontram-se atualmente registados no *LinkedIn* cerca de 332 milhões de utilizadores, dos quais 39 milhões são estudantes ou recém-licenciados. Empresas e organizações contabilizam quatro dos 332 milhões de utilizadores” (LinkedIn, 2014). Esta rede social abre caminhos e novas formas para as empresas encontrarem novos clientes, parceiros, mentores, fornecedores, consultores e colaboradores. O *LinkedIn* é uma ferramenta que não substitui, mas que potencia os esforços de marketing e *networking* que são realizados por uma organização e deve por isso ser conciliada com ferramentas tradicionais, como feiras e exposições (Rosen, 2012).

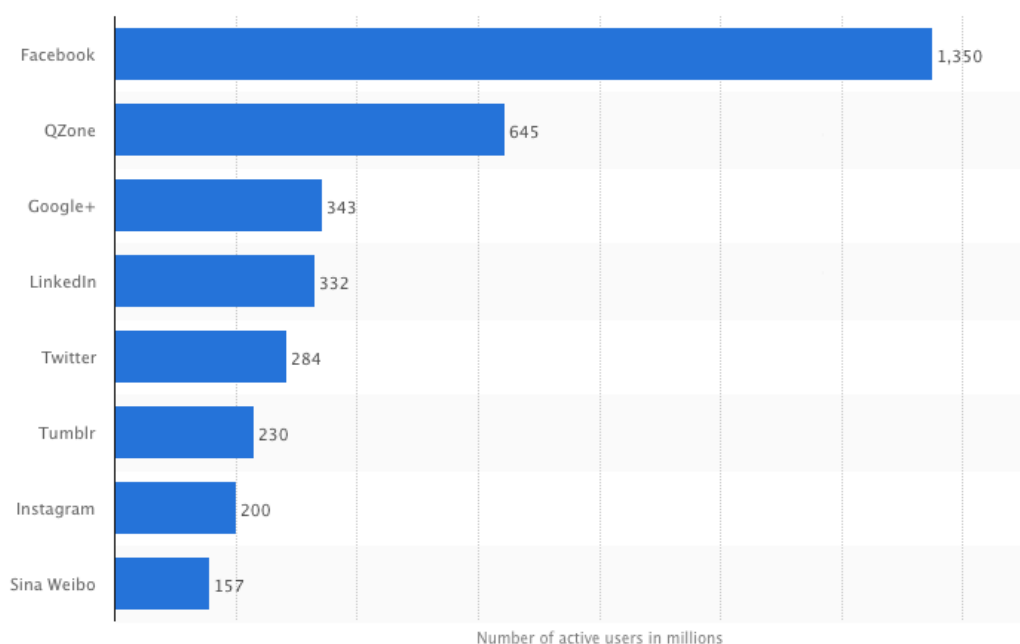


Figura 3 - Redes sociais classificadas por número de utilizadores, adaptado de Facebook (2014)

3.6 Comunicar através de SNS

Transmitir mensagens ou influenciar a comunicação entre utilizadores são as duas funções principais dos *social media*. Existindo vários tipos de *social media*, cada um com um elevado número de plataformas e aplicações online, torna-se difícil para uma organização, especialmente se for pequena, saber como deve gerir este género de comunicações (Weinberg & Pehlivan, 2011). Quais os tipos *social media* que se devem procurar utilizar? E dentro destes, quais as plataformas que melhor servem os objetivos da comunicação? Mesmo sabendo a resposta a estas duas perguntas, é necessário saber como comunicar com o público-alvo.

Esta secção tem como objetivo responder a estes problemas e fornecer a organizações que pretendam usar os *social media*, especialmente pequenas e médias empresas, uma *framework* teórica que permita compreender a extensão total destes e, em última análise, suportar a tomada de decisão. A criação de comunidades destinadas a grupos de pessoas com interesses em comum, assim como a combinação de ferramentas de comunicação tradicionais com novas ferramentas disponíveis na internet são duas práticas relevantes. As pessoas gostam de se ligar a outras que partilhem desejos e interesses em comum e terão maior disposição para comunicar através de *social media* e usar o poder da palavra se estiverem em contacto com o produto, serviço ou a ideia (Mangold & Faulds, 2009)

Por exemplo, o motor de busca da Microsoft, o Bing, realizou uma parceria com o cantor Jay Z que se preparava para lançar o seu livro, *Decoded*. Desta forma, a Microsoft criou um jogo, disponibilizando cada página do livro por vários locais no mundo, relacionado-os com o próprio conteúdo do livro, dando a oportunidade aos fãs de descobrirem e compilarem as páginas numa plataforma online. A campanha gerou perto de mil milhões de impressões sociais e levou esta marca a obter o valor de quota de mercado mais alto de sempre (Droga5, 2013).

Mangold (2009) sugere que os *social media* podem ser usados pelas empresas com o propósito de fornecer informação sobre produtos, serviços e eventos, mas também para obter feedback dos consumidores. Desta forma,

uma marca consegue promover um sentimento de comunidade, estimulando a interação entre os consumidores, assim como o fenómeno de *word-of-mouth*.

Fornecer informação relevante para o consumidor, promover exclusividade, suportar causas importantes para os consumidores, desenhar produtos que estimulem o “passa-a-palavra” e utilizar o poder das histórias são outros aspetos a ter em consideração ao desenhar uma estratégia de comunicação que inclua *social media* (Mangold & Faulds, 2009).

Um exemplo prático da utilização destes aspetos é o que a Coca-Cola realizou em 2012, com a campanha “#shareacoke”. Esta foi uma ação em que a marca substituiu a sua identidade pelos 150 nomes mais populares na Austrália e, através de uma estratégia de comunicação em várias plataformas, convidou as pessoas a partilharem uma Coca-Cola com alguém que conhecessem ou quisessem conhecer, dando a possibilidade às pessoas de se conectarem (Drum, 2014). Os pontos de contacto escolhidos abrangeram os mais variados canais de comunicação. Destacam-se a comunicação no ponto de venda, no *website* da marca, publicidade e ainda nos *social media*, onde milhões de australianos partilhavam virtualmente uma Coca-Cola com alguém que conhecessem. Como resultado desta ação, o consumo desta bebida aumentou 7% nos adultos australianos, para além da Coca-Cola ter gerado cerca de 19 milhões de impressões nos media (MarketingMag, 2012).

As estratégias utilizadas pela marca em estudo, tal como sugeridas por Mangold (2009), corresponderam a três aspetos importantes no desenho destas comunicações: a promoção de exclusividade, através da colocação do nome das pessoas em vez da identidade da marca; a criação de produtos que estimularam o passa-a-palavra, uma vez que foi algo inédito e diferente; e a criação de uma história, com a qual os consumidores se envolveram ao partilharem uma Coca-Cola com outra pessoa - física ou virtualmente.

3.7 Aspetos das comunicações em SNS

Ao desenhar o conteúdo das comunicações através de media sociais, devem-se considerar três aspetos distintos: (1) qualidade e domínio; (2) a valência; (3) e o volume do conteúdo” (Peters et al., 2013). A qualidade refere-

se a características que fazem parte do conteúdo e que promovem a interatividade e a vivacidade (conteúdo encantador, de fácil compreensão e animado). O domínio representa a área ou aquilo que se pretende comunicar, quer seja no campo da educação, entretenimento ou informação (de Vries et al., 2012). Em segundo lugar, é necessário pensar qual a tonalidade da comunicação (positiva ou negativa) e que emoções (ex: raiva, felicidade) transmite? Por último, é necessário considerar qual o volume adequado do conteúdo a comunicar (Peters et al., 2013).

Peters et al (2013) sugerem as seguintes *guidelines* (p. 289-295): “Promover a qualidade em detrimento da quantidade”. Muitas organizações focam-se em comunicar conteúdo não relacionado, que não segue nenhuma linha orientadora ou estratégia de comunicação, pré-pensada, apenas com o propósito de tentar gerar interação e *traffic*, com vista a melhorar os seus indicadores de avaliação, as métricas.

“Transição de controlo para influência”. Nos media tradicionais, as agências publicitárias, em conjunto com as organizações criavam e distribuíam publicidade aos consumidores, uma comunicação realizada de forma unidirecional (Kotler & Keller, 2014). Numa rede social, ou noutro tipo de *social media*, uma organização é apenas mais um ator. Ao contrário do que acontece nos media tradicionais, não é garantido que uma mensagem comercial, como por exemplo um vídeo, seja vista e cause o impacto desejado. Por outras palavras, o alcance e impacto das mensagens de uma marca não pode ser comprado. Para garantir o alcance das mensagens, é necessário influenciar os utilizadores da rede social, pois são eles que vão alterar, amplificar e transmitir as mensagens de uma marca (Peters et al., 2013).

3.8 Avaliação instantânea do impacto de cada comunicação

Métrica é uma unidade de medida que quantifica e/ou descreve características, comportamentos, estados, tendências e evoluções que podem ser estáticas ou dinâmicas. Estas servem para estabelecer os objetivos das comunicações de marketing e para avaliar o grau em que estes foram cumpridos (Peters et al., 2013).

Uma métrica comum e bastante utilizada em meios de comunicação tradicionais é o ROI, *return on investment*, indicador que serve para avaliar a rentabilidade de um investimento ou comparar a eficiência de diferentes investimentos, comparando os custos com os ganhos da realização desse investimento. Taxa de retenção de clientes, *ranking* nos motores de busca, nível de interação dos clientes são outros exemplos de métricas (Plot., 2014). No entanto, estas podem segmentar-se num vasto conjunto de outras métricas relacionadas com a principal. Por exemplo, de acordo com Peters (2013) “gostos”, “seguidores” e “visualizações” são exemplos de métricas que refletem as dinâmicas e processos que ocorrem nos *social media*. Embora sejam simples, estas métricas representam um ponto de partida para uma organização, para quem os *social media* são uma ferramenta nova. Por sua vez, este autor sugere que, à medida que a presença e a comunicação nos *social media* se torna o *modus operandi* de uma organização, esta deve procurar estabelecer e analisar métricas específicas e relevantes, tais como o tipo de conteúdo, interatividade e vivacidade de uma comunicação ou o grau de homofilia e reciprocidade entre utilizadores.

3.9 Desenhar as comunicações: LinkedIn e Facebook

Os *sites* das redes sociais oferecem várias ferramentas e instrumentos que as organizações podem utilizar para comunicar com o seu público-alvo. Numa página de empresa, existem elementos visuais como a imagem (Fortin & Dholakia, 2005) de capa (*banner*), foto de perfil (geralmente representa o logótipo da organização), publicações, aplicações, álbuns de fotos e ainda uma secção com a descrição das atividades da organização (*about*). Estes elementos caracterizam um perfil de uma empresa e afetam o resultado final da comunicação neste meio.

As publicações (*posts*) realizadas num perfil empresarial são um dos principais elementos que permite que uma marca se relacione diretamente com o público em geral ou mesmo com os fãs. Em primeiro lugar, as publicações devem ter como primeiro objetivo captar a atenção das pessoas, para depois induzi-las a clicar para visualizarem o conteúdo. “Vivacidade, interatividade, conteúdo (informação, entretenimento), a posição da

publicação assim como a valência dos comentários realizados afetam a popularidade das publicações de uma marca”(de Vries et al., 2012, p. 84).

Animações dinâmicas, cores e imagens, afetam a vivacidade de um conteúdo. A vivacidade representa a riqueza de uma publicação nomeadamente até que ponto esta consegue estimular diferentes sentidos na pessoa que a visualiza. A vivacidade é importante, porque promove a intenção de um utilizador clicar num determinado conteúdo e altera a atitude deste em relação a um determinado conteúdo online (Cho, 1999). Desta forma, “quanto maior for o nível ou grau de vivacidade de uma publicação, mais positiva será a atitude das pessoas em relação à marca e mais popular será a publicação, atingindo um nível de interação superior” (de Vries et al., 2012, p. 85).

A interatividade é definida pelo grau em que as partes envolvidas numa comunicação podem interagir com a mensagem transmitida. Uma publicação com hiperligações é mais interativa que uma que contenha apenas texto, pois permite que um utilizador clique nesse *link*, enquanto no segundo caso o utilizador apenas se pode limitar a ler .

“Quanto maior for o nível de interatividade de uma publicação, maior será a popularidade da mesma, alcançado níveis superiores de interatividade” (de Vries et al., 2012, p. 85). A publicação de informações sobre uma marca, produto ou serviço, deve ser realizada, pois é muito valorizada pelos utilizadores destas redes, promovendo uma atitude mais positiva perante as publicações. O entretenimento, nomeadamente conteúdo divertido, emocionante e apelativo altera positivamente a atitude de um consumidor para com a comunicação de uma marca, levando a que se relacione mais com o conteúdo criado pela marca online (Taylor, Lewin, & Strutton, 2011).

Dois outros aspetos a ter em consideração ao desenhar a estratégia de comunicação nos media sociais é a posição das publicações de uma empresa e a valência dos comentários. As publicações numa rede social, por exemplo no Facebook, são colocadas numa hierarquia, consoante a data em que se realizou a publicação. Publicações recentes localizam-se no topo da página do perfil da empresa, enquanto que as menos recentes vão-se deslocando para baixo à medida que novas surgem (de Vries et al., 2012). Por sua vez, as

peças tendem a prestar mais atenção e a envolverem-se mais com publicações caso estas estejam localizados no topo da página (Rutz & Bucklin, 2011). Publicações realizadas com muita frequência vão afetar negativamente a popularidade global das publicações realizadas, uma vez que não se encontram no topo da página durante muito tempo. de Vries (2012) sugere que “comentários positivos de outros utilizadores numa publicação, podem gerar empatia e sentimentos positivos entre leitores” (p. 86). Estes comentários podem também suscitar a troca de informação e a experiência entre consumidores, que afeta positivamente o valor do produto, da marca e a probabilidade de alguém o/a recomendar.

Estes autores sugerem ainda que a forma de se promover interação difere em função da resposta comportamental desejada ser a obtenção de “gostos” ou de “comentários”. A empresa Sales Force (2012) realizou um estudo sobre a comunicação de empresas em *social media*, com o propósito de compreender o que gerava “gostos”, “comentários” e partilhas, formas básicas de expressão e interação de um utilizador com uma marca, nomeadamente no Facebook (Henderson & Salesforce, 2012). Os resultados desse estudo encontram-se na tabela 4.

Tipo de interação	Tipo de Publicação	Estratégia	Conteúdo da publicação
O que recebe gostos?	Publicações com imagens recebem em média, 5.5 vezes mais "likes", do que publicações sem.	Utilizar imagens para complementar a informação que se pretende partilhar Publicar as fotografias diretamente na aplicação, em vez de redirecionar o utilizador para outro local na <i>web</i> .	Factos divertidos, ofertas, eventos e notícias da empresa, são assuntos populares, mas que não gera muita interação entre utilizadores.
O que recebe comentários?	Publicações com perguntas recebem em média o dobro dos comentários do que publicações sem.	Utilizar expressões como "quando, o que e como" para pedir a opinião dos utilizadores, clientes e fãs da marca, sobre um determinado assunto.	Questões, competições e humor, são tópicos que geram interação entre os utilizadores e os levam a comentar numa publicação
O que é partilhado pelos utilizadores?	Publicações com hiperligações (links), são partilhadas em média o dobro do que publicações sem.	É importante complementar o link com uma imagem e uma mensagem apropriada para conseguir transmitir a mensagem corretamente ao público-alvo	Factos divertidos e partilha de experiências são conteúdos que os utilizadores valorizam e partilhando dentro da sua rede de contatos.

Tabela 4 - Como promover interação, adaptado de Salesforce (2012)



Figura 4 Publicação da Simply Business no Facebook

hiperligação e, mais importante, uma história que envolve as pessoas. Há muitas formas de se aplicar uma estratégia destas a uma organização, como, por exemplo, premiar a milionésima pessoa a gostar da página do Facebook.

A partilha de histórias inspiradoras relacionadas com a organização é também um prática relevante. Por exemplo, a UPS publicou a história de um colaborador que foi o primeiro a conseguir conduzir 50 anos com segurança, apelando à audiência que “gostasse da publicação” como forma de homenagear o colaborador.

Uma publicação deste género atinge elevado nível de interação, em termos de gostos, como de partilhas e comentários devido à natureza humana da história que partilha, mas também ao facto de recorrer a um apelo e utilizar

A Sales Force (2012) apresenta ainda um estudo na qual identifica alguns casos de sucesso, de publicações que se demarcaram das restantes pela forma como criaram impacto junto das audiências de cada marca.

A realização por parte da marca Simply Business de um concurso, em que o cliente nº 200.000 recebia um prémio, promoveu 16 vezes mais interação do que outras publicações da mesma empresa. Esta publicação contém uma imagem, uma

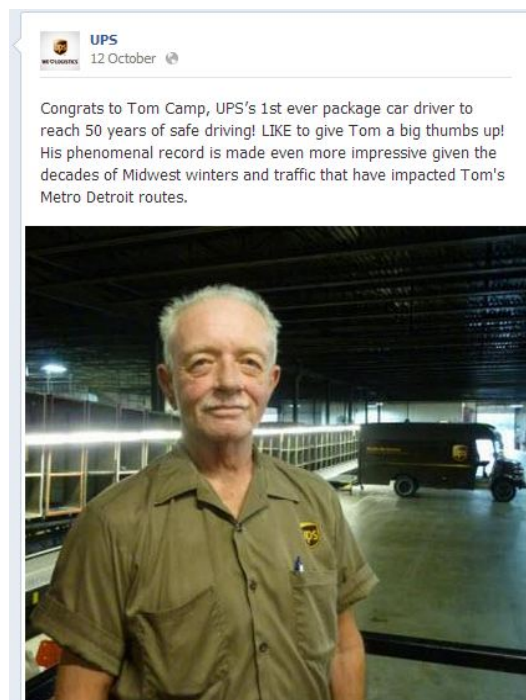


Figura 5 - Publicação da UPS no Facebook

uma imagem da pessoa central à história. Não é necessário recorrer a histórias memoráveis ou épicas. Reconhecer o trabalho de algum colaborador ou parceiro pode ser um bom começo. Assim, é suficiente que se exponha uma fotografia das pessoas ou do grupo que atingiu esse sucesso, por mais pequeno que este seja (ex: um projeto de alguns colaboradores que foi premiado).

3.10 Social media & comunicação b2b

Social media é um instrumento de comunicação electrónica, em que o conteúdo comunicado é gerado e controlado pelos utilizadores. O que significa que o controlo e o fluxo de informação está do lado do utilizador, neste caso do cliente (Mangold & Faulds, 2009). De uma forma geral, as empresas podem utilizar este instrumento para construir relações diretas com os clientes, criar comunidades, distribuir conteúdo, recolher *feedback* e informação dos consumidores. Isto é possível devido à natureza informal de uma rede social, em que os consumidores se sentem mais confortáveis do que se estivessem num ambiente profissional, como as instalações de uma organização (Kaplan & Haenlein, 2010).

A presença nos *social media* poderá contribuir para o cumprimento dos objetivos e resultados de marketing de uma organização, como, por exemplo, o aumento do conhecimento sobre a marca ou da notoriedade da mesma (Mangold & Faulds, 2009). Curiosamente, quando entrevistadas empresas num contexto B2C, estas afirmam que criar conhecimento de uma marca junto dos consumidores é um dos objetivos da comunicação através de *social media* (Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). “A Dell usa uma combinação de sites de redes sociais como o Facebook e LinkedIn, *blogs* e comunidades de conteúdo para mostrar a sua linha de computadores portáteis” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 65). No entanto, em B2B, pequenas e médias empresas entrevistadas afirmam que este objetivo é secundário, sendo que os principais objetivos, neste contexto, passam por gerir as relações de marketing, focar os esforços em atrair novos clientes e cultivar as relações com os existentes (Michaelidou et al., 2011).

As organizações, neste último contexto, podem então utilizar um serviço de *social network*, como o Facebook ou o LinkedIn para comunicar com os seus clientes, fornecedores e parceiros e, assim, construir relações e reforçar a confiança entre si. Uma organização poderá também promover a sua marca nas redes sociais a uma elevada audiência, diferenciando-se assim da sua concorrência (Michaelidou et al., 2011).

3.10.1 Vantagens

A comunicação através de *social media* é, em contexto B2B, um meio para atrair novos clientes ou reforçar relações com os existentes. Este género de comunicação é também importante como uma forma de comunicar uma marca e, por consequência, gerar *brand awareness*. Ao desenvolver laços com os clientes, uma marca diferencia-se dos demais concorrentes e cria uma identidade única, desenvolvendo assim uma vantagem competitiva (Michaelidou et al., 2011).

3.10.2 Barreiras

A natureza da indústria e a percepção da irrelevância do uso de redes sociais na mesma é uma das razões que leva as organizações a não as considerarem nas suas comunicações. Falta de treino ou apoio ao *staff* é também uma barreira considerável, visto que este não tem a familiaridade ou as competências para lidarem com as redes sociais (Michaelidou et al., 2011). Se as razões previamente explicitadas não forem barreiras à utilização de *social media*, a capacidade de adoção de tecnologia de uma empresa poderá ser. As organizações que têm uma maior capacidade de inovação e que estão mais recetivas a utilização de novas tecnologias encontram-se mais preparadas para fazer uso das redes sociais (Frambach & Schillewaert, 2002).

3.11 Comunicar em Serviços

Uma empresa de serviços cria propostas de valor potencialmente intangíveis, o que torna difícil a sua avaliação objetiva, assim como a comparação com outras alternativas por parte dos clientes. A forma como a organização comunica com os seus clientes é fundamental por várias razões.

Por um lado, para conseguir transmitir pistas que facilitem a compreensão da proposta de valor por parte do cliente. Por outro lado, as comunicações, que irão afetar a forma como se avalia o serviço experienciado, devem gerir eficazmente as expectativas dos consumidores (Hoffman, K. Douglas e Bateson, 2012). Ainda segundo estes autores, se uma empresa estabelecer promessas que não consegue cumprir, a qualidade do serviço irá ser afetada negativamente. Por outro lado, se as comunicações da marca criarem expectativas baixas e o serviço experienciado superar estas expectativas, a qualidade percebida e a satisfação serão superiores.

Há então uma necessidade de alinhar a organização com os seus clientes. Mas, não basta compreender os clientes e comunicar eficazmente com estes. É necessário, também, que os próprios colaboradores da empresa compreendam quais são os objetivos da organização, a sua forma de atuar e qual é o seu papel na organização, uma vez que são estes que irão prestar o serviço e, assim, criar valor (Niemann-Struweg, 2014). A questão da comunicação integrada surge, neste sentido, independentemente do público que a empresa queira alcançar ou do canal e da técnica de comunicação que pretenda usar. Assim, é necessário que a mensagem transmitida seja a mesma, com as devidas adaptações, devido à natureza de cada canal e técnica de comunicação.

4. Comunicação integrada

A integração das comunicações de marketing (IMC) é definida da seguinte forma por Schultz: “É uma nova forma de olhar para o todo, onde antes apenas se viam partes como publicidade, relações públicas, promoção de vendas, comunicação com os colaboradores e assim por diante; é uma forma de ver como o consumidor vê, como um fluxo de informações proveniente de fontes indistintas” (Kelly, 1997, p. xvii). Os instrumentos da comunicação eram tradicionalmente utilizados como se fossem independentes uns dos outros. A IMC trata de combinar estes instrumentos de forma a criar sinergias para que os resultados dos vários instrumentos de comunicação se tornem homogêneos e transmitam uma só mensagem (Pelsmacker et al., 2010).

A integração das comunicações é necessária para as organizações, uma vez que ela ocorre ao nível do consumidor. Este interpreta de uma forma multidisciplinar as comunicações de uma organização (Miller & Rose, 1991). “O consumidor é exposto a uma quantidade enorme de informação, podendo interpretá-la como era pretendido, focando-se numa só mensagem ou até agregando a informação de formas que não eram esperadas, podendo inclusive prejudicar a imagem da organização ou de um produto” (Schultz, 1996, p.139). Esta é a razão principal, pela qual uma organização não pode realizar as comunicações de marketing de forma desintegrada, correndo o risco de transmitir diferentes mensagens, com significados contraditórios para o consumidor (Duncan & Everett, 1993). A exposição a diferentes e inconsistentes mensagens, através dos vários instrumentos de comunicação de uma organização, confunde o consumidor e leva-o a interpretar as mensagens da organização de formas não pretendidas (Pelsmacker et al., 2010).

Alguns académicos que se debruçam sobre o estudo do marketing descobriram que os fatores que influenciam o comportamento do consumidor estão interconectados e integrados num só processo. “O consumidor não responde apenas ao efeito da publicidade isoladamente, responde sim ao efeito conjunto criado pelos vários esforços de marketing e comunicação, como a publicidade, promoção de vendas, *visual merchandising*, relações públicas, entre outras.” (Schultz, 1996, p.139). Uma ferramenta de comunicação tem de ser planeada em combinação com as restantes ferramentas existentes, para que a estratégia de comunicação tenha o impacto desejado pela organização (Miller & Rose, 1991). De outra forma, focando-se demasiado num só elemento da comunicação, esta estratégia não terá o impacto desejado, pois o consumidor interpreta a comunicação pela globalidade dos seus esforços e não pelo impacto isolado de um elemento como a publicidade ou as promoções de vendas (Schultz, 1996).

Metodologia

5. Método escolhido

O método escolhido para a realização do TFM é o *Action-Research*. Neste método assume-se que o investigador está envolvido na realidade empresarial e participa numa mudança que está a ocorrer na empresa, neste caso na Shortcut, enquanto simultaneamente realiza pesquisas e estudos sobre essa mesma mudança (Bryman & Bell, 2011). Isto significa que o investigador vai adquirir conhecimentos (*Research*) os quais vai poder implementar ativamente dentro da organização com vista à resolução de um problema (*Action*).

Este será o método mais adequado para responder às perguntas, uma vez que o estagiário estará em permanente diálogo com a organização, para que em conjunto consigam atingir o objetivo de desenhar e implementar um plano de comunicação em *social media*. Para além deste diálogo, o estagiário irá também realizar análises de documentos internos, com o objetivo de recolher dados sobre as estratégias de marketing e comunicação atualmente em curso, assim como a eficácia das mesmas. Esta recolha de dados será importante para compreender quais os objetivos que a organização pretende estabelecer. Desta recolha surgirão informações relevantes capazes de suportar a construção do plano de comunicação, como: quais as bases de segmentação da organização e qual o perfil dos clientes dentro de cada segmento? Quais os serviços fornecidos pela organização? Quais os pontos de diferenciação destes serviços em relação a outras ofertas semelhantes? Qual o posicionamento da Shortcut em relação aos concorrentes e quais os valores e atitudes pela qual a organização se molda?

Capítulo 2

Análise da Organização

6. Análise Interna

6.1 Apresentação da organização

Na Avenida Serpa Pinto, na porta nº 508, em Matosinhos, encontra-se a Shortcut, uma empresa que se especializa em soluções de tecnologias de informação, de entre as quais se destacam: *software* à medida dos clientes, soluções próprias e ainda *outsourcing* de IT. Segundo a informação recolhida junto da organização, esta empresa atua em vários segmentos, sendo que os principais são: gestão de recursos humanos, saúde, administração pública, telecomunicações e empresas de serviços. Para além destes segmentos, a Shortcut tem também uma boa base de segmentação geográfica, sendo que atua ainda em mercados internacionais para além de Portugal, como Angola, Inglaterra e Espanha.

A Shortcut está presente na indústria das tecnologias de informação desde 2001. Ao longo destes últimos 13 anos, a organização trabalhou com clientes como a TMN, Vodafone, PT Inovação e Câmara Municipal do Porto. Além de ter trabalhado com estes clientes, a Shortcut estabeleceu parcerias com organizações como a Microsoft, ESEIG, FEUP e TrueSkills. Durante este período, a organização adquiriu credibilidade, através dos vários certificados e estatutos atribuídos pelas mais diversas organizações. O estatuto de idoneidade científica, juntamente com vários certificados como PME líder, NP 4457 e ISO9001 são provas não só da credibilidade, mas também de como a inovação e desenvolvimento de novas soluções fazem parte da cultura da organização.

6.1.1 Missão, visão e valores

A missão da Shortcut é contribuir com o seu *know-how* e criatividade, utilizando as tecnologias de informação, para a otimização e inovação de processos de empresas com capital de informação intelectual intensivo, por forma a gerar valor e conhecimento.

A Shortcut prima por três valores: “Cliente – Como vamos fazer?”, “Inovação- O que vamos fazer?” E “Organização – Com que atitude vamos fazer?”

O capital humano representa o maior ativo da organização. Neste sentido, a organização promove o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador, respeitando o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, premiando o profissionalismo, a partilha de conhecimento e o desenvolvimento de ideias.

6.1.2 Estratégia de negócio

Atualmente, a Shortcut trabalha em três áreas de negócio: outsourcing e desenvolvimento de software próprio e à medida. A unidade de negócio mais significativa, em termos de vendas, é o outsourcing. No entanto a empresa tem vindo a focar a sua atenção no desenvolvimento de software.

A Shortcut diferencia-se dos seus concorrentes pela qualidade premium dos seus serviços, sendo que as fontes de vantagem competitiva que a diferenciam das demais empresas são o seu capital humano e os processos internos de inovação. Desta forma, a organização consegue dar resposta a necessidades de forma eficaz, mas também eficiente. Ao mesmo tempo, desenvolvem soluções inovadoras de software.

Recentemente, em 2013, a Shortcut adquiriu a Portugal Informático, uma empresa também do sector das TI, com a qual já existia uma parceria. Esta fusão resultou em sinergias em termos de carteira de clientes, mas também em termos de capital humano, dado que ambas as empresas se complementavam. A Portugal Informático é uma empresa que tem como áreas principais as soluções de faturação e consultoria técnica.

6.2 Política de Marketing mix

6.2.1 Produto

Os principais produtos e serviços disponibilizados pela Shortcut são o *outsourcing* e desenvolvimento de soluções na área das tecnologias de informação.

Outsourcing de profissionais de tecnologias de informação: a empresa disponibiliza analistas e consultores informáticos com competências multidisciplinares e complementares nas diferentes áreas, como por exemplo: utilização das ferramentas da Microsoft, criação de bases de dados, administração de sistemas, desenvolvimento *web* e em *java*. A organização aposta na formação de colaboradores, assim como numa seleção cuidadosa dos candidatos às vagas que disponibiliza, para que os elementos a integrar a organização tenham não só as competências desejadas pela Shortcut, mas também aquelas que são desejadas pelos seus clientes.

Criação de software à medida: a organização realiza uma auditoria de base tecnológica, na qual analisa e identifica necessidades de um cliente às quais responde com o desenvolvimento de soluções específicas. Estas soluções são suportadas nas tecnologias de informação e visam melhorar a eficácia e a eficiência dos processos organizacionais. Esta área de negócio diferencia-se da sua concorrência devido à amplitude das competências técnicas que a Shortcut domina.

Soluções próprias: As soluções desenvolvidas pela Shortcut podem ser facilmente adaptadas e integradas nos sistemas dos seus clientes, de forma a melhorar os seus processos e acrescentar valor à organização. Estas soluções resultam do elevado *know-how* e competências nas áreas das TI's. Estas soluções, que são apresentadas com maior detalhe de seguida, foram criadas para corresponder a tendências e necessidades que estavam a ocorrer no mercado e que não estavam a ser satisfeitas.

- **MatchingLab** é uma plataforma de gestão de pessoas com foco nas competências que faz uso de um poderoso motor de dedução, dando resposta às necessidades de várias áreas da gestão de pessoas, como o recrutamento, a

mobilidade interna, a avaliação de desempenho e a gestão de talentos. Esta solução diferencia-se pela forma como integra conhecimentos de recursos humanos com tecnologias de informação, criando uma solução que otimiza o recrutamento de qualquer organização.

-**TODOTOOL** é uma ferramenta de apoio à gestão de tarefas, que fica responsável por alocar essas mesmas tarefas de acordo com certos critérios, como por exemplo, importância e data de entrega. Desta forma, um utilizador apenas terá de inserir as tarefas nesta ferramenta.

6.2.2 Preço

De uma forma geral, a organização segue uma estratégia de diferenciação pela qualidade, como foi descrito anteriormente. No entanto, devido a alguns constrangimentos e barreiras, esta estratégia não se reflete totalmente num preço *premium*, como seria de esperar.

Devido à elevada oferta de *outsourcing* no mercado e ao elevado grau de dependência face aos principais clientes, o preço cobrado é nivelado pela concorrência. Sendo a PT Inovação o principal cliente neste segmento horizontal, é difícil cobrar um preço *premium*, uma vez que o poder negocial está do lado da PT.

A situação descrita anteriormente para o *outsourcing* é também aplicável ao segmento de desenvolvimento à medida da Shortcut. No entanto, a dependência de um só cliente é menor no segmento de desenvolvimento à medida. Desta forma, o know-how da Shortcut assim como as competências dos colaboradores na área das TI, permitem-lhe distinguir-se dos demais concorrentes pela qualidade fornecida nos seus serviços e, por consequência, possibilita-lhe a prática de um preço mais elevado que a concorrência.

A situação altera-se quando se analisam as soluções desenvolvidas pela Shortcut como o MatchingLab. A qualidade destas soluções e a falta de oferta de soluções semelhantes aliadas a um procura elevada ajudam a Shortcut a diferenciar-se das demais empresas de TI's e a praticar um preço *premium*.

6.2.3 Distribuição

Sendo a Shortcut uma organização que presta essencialmente serviços, a sua distribuição organiza-se através da sede/escritórios como centro de distribuição. A Shortcut, convida clientes e potenciais clientes a virem conhecer os seus serviços e soluções. A organização é responsável pelo contacto e gestão de clientes, assim como pela apresentação de produtos, gestão de contratos, promoções, vendas e prestação de serviços, como a instalação de determinada solução nos sistemas dos clientes.

Embora a Shortcut assuma todas as ações que dizem respeito à distribuição, não existe uma estratégia em relação a este instrumento do marketing mix. Existe sim um conjunto de procedimentos a seguir e que são definidos pela gestão de topo. No entanto, estes procedimentos não fazem parte de uma estratégia formal, nem tão pouco se encontram integrados com os outros elementos do marketing mix.

6.3 Estratégia de comunicação

6.3.1 Panorama atual

Em relação à estratégia de comunicação da Shortcut, não existe qualquer plano de comunicação ou estratégia formalmente definida pela gestão de topo. A comunicação é tratada de modo informal, cabendo à gestão de topo informar ou dar diretrizes sobre a forma como quer estruturar cada instrumento de comunicação. Os responsáveis por cada um desses instrumentos devem interpretar e aplicar essa informação. Esta forma de gerir a comunicação leva a que não exista um comercial estritamente dedicado à promoção e venda dos produtos da Shortcut. Qualquer membro, desde os programadores à gestão de topo, pode ser responsável por apresentar e comunicar os produtos aos clientes, parceiros e até fornecedores. Neste sentido, a gestão de topo assume um papel de suporte, informando como deve ser estruturada a comunicação.

A mesma filosofia aplica-se a outros instrumentos que fazem parte das comunicações da organização como eventos, marketing direto, promoção de

vendas e comunicação interna e electrónica. Os restantes, como a publicidade e os patrocínios, são da inteira responsabilidade da gestão de topo. Devido à natureza da organização, esta foca os seus esforços principalmente nas estratégias de marketing direto, venda pessoal e comunicações electrónicas.

Em termos de marketing direto, existe um conjunto de ferramentas que é regularmente utilizado, como por exemplo, *flyers* que permitem divulgar as operações da organização. Estes *flyers* fornecem informação sobre as principais áreas de atuação da organização. O conteúdo deste documento é simples, tendo um carácter informativo e sendo estruturado mediante uma divisão por secções (função, benefício, especificações técnicas, entre outras). A mesma lógica aplica-se ao portfólio, um documento onde a Shortcut apresenta as várias soluções e serviços que oferece. Além dos instrumentos já mencionados, existem também brochuras informativas e individuais sobre os serviços e soluções da Shortcut. Estes documentos foram criados consoante as necessidades e não como parte de uma estratégia ou de um plano concreto. Neste sentido, é pertinente evidenciar que não existe um *template* nem para a Portugal Informático nem para a Shortcut. Alguns dos documentos informativos estão muito bem desenvolvidos, pois foram criados em parceria com a Inovaria. No entanto, a falta de um *template* faz com que os documentos não transmitam a consistência e a homogeneidade que a Shortcut deveria transmitir. Existe também a duplicação de informação nos diversos documentos. Este excesso de informação compromete a eficácia deste instrumento de comunicação, na medida em que um cliente pode ficar confuso, aborrecido e até com uma ideia errada da organização ao ter acesso a estes documentos.

Os colaboradores, nomeadamente informáticos, são responsáveis pela realização de apresentações pessoais, bem como pelo contacto a clientes ou potenciais clientes, de forma a apresentar a empresa e os seus serviços e produtos. Estas reuniões são organizadas, utilizando *templates* já existentes, os quais são passíveis de adaptação às necessidades dos clientes. Por exemplo, algumas das soluções podem ser só implementadas em parte. Este instrumento é essencial para comunicar os benefícios dos serviços e soluções criadas pela Shortcut, dada a intangibilidade dos mesmos.

A maior lacuna na utilização das apresentações pessoais é a falta de recursos humanos com a devida formação em vendas, que possam auxiliar nas apresentações pessoais. Os programadores são as pessoas que melhor conhecem os serviços e as soluções desenvolvidas, sendo assim os técnicos com melhor preparação para auxílio técnico. Porém, o elevado conhecimento técnico não significa que os programadores sejam trabalhadores com as competências comerciais necessárias. Dada esta situação, a Shortcut apresenta a necessidade de ter um funcionário com formação na área comercial, que possa tratar da carteira de clientes da organização, nomeadamente desempenhando funções relativas à organização e ao apoio em reuniões com os clientes. Além da necessidade de existir alguém inteiramente dedicado à área comercial, existe ainda a necessidade de haver um trabalhador dedicado a 100% ao departamento de marketing, de forma a dar resposta e a apoiar as atividades de marketing existentes. Atividades estas que podem passar pelo suporte de apresentações pessoais e atividades de marketing direto. A esta pessoa caberia também a responsabilidade de elaborar outras ações, sobre as quais a empresa tem vindo a refletir, como é o caso da comunicação em *social media*.

6.3.2 Comunicações electrónicas: *Website* da Shortcut

O *website* da Shortcut, localizado no endereço electrónico *www.shortcut.pt*, causa uma boa primeira impressão ao utilizador. O *layout* da página introdutória é agradável, atraente e capta a atenção. Esta página apresenta o logótipo da marca e os habituais separadores de navegação. Para além disto, apresenta uma mensagem que reflete a visão da Shortcut - "Shortcut to your clients" - no centro desta página. A escolha de uma imagem de uma pessoa a utilizar um teclado reflete a área de negócio da Shortcut, mas também a sua visão.

De uma forma geral, o processo de navegação no *website* da Shortcut é agradável e simples. O aspeto global do *website* é atraente. A informação, tirando numa ou outra seção do *website*, é apresentada de forma clara e sucinta. Este está também bem organizado. À medida que o utilizador vai realizando *scroll down*, fica a conhecer os aspetos principais da organização. E,

se estiver interessado numa dessas secções, pode facilmente entrar nas subpáginas do *website*, como por exemplo, as subpáginas das soluções.

No entanto, há aspetos globais do *website* que precisam de ser atendidos. Promover a conectividade é ainda mais importante na secção de recrutamento, em que para além das pessoas que consultam esta área poderem estar interessadas, provavelmente conhecerão outras pessoas com formação idêntica e que terão igual interesse. Promover a partilha dos anúncios de recrutamento poderá, assim, aumentar a eficácia na comunicação dos mesmos, mas também criar conhecimento da marca Shortcut junto do público em geral.

Para além da questão da conectividade, que tem de ser implementada nas secções de produtos e de recrutamento, pelas razões anteriormente referidas, existe uma fraca aposta no conteúdo multimédia. Este conteúdo é necessário para captar a atenção dos clientes e promover a interatividade, através da partilha de conteúdos nas redes sociais ou através de outros meios de comunicação. Para muitas organizações, promover conteúdo é o mesmo que fornecer informação textual. O conteúdo visual, como a utilização de imagens ou vídeos, é também muito importante para capturar a atenção dos consumidores e motivar a interação entre a marca e estes (Wiley, 2012).

A própria natureza da área de negócios em que a Shortcut opera determina que as soluções e serviços que desenvolve sejam altamente intangíveis. Neste sentido, a utilização de recursos multimédia poderá ser uma forma de tornar estes produtos e serviços mais tangíveis aos olhos dos clientes, podendo inclusive diferenciá-los da concorrência.

6.3.3 SEO, Google Adwords e outras formas de publicidade electrónica

Para compreender se a marca Shortcut corresponde às pesquisas que os seus clientes, potenciais clientes ou parceiros realizam, realizaram-se várias pesquisas no motor de busca do Google. Estas pesquisas dizem respeito às palavras-chave relacionadas com o âmbito de negócio das marcas Shortcut e Portugal Informático. O objetivo deste exercício é compreender se o motor de

busca coloca ambas as marcas nos resultados principais de cada pesquisa realizada. Neste sentido, foram realizadas pesquisas com as seguintes palavras-chave: “soluções gestão de competências”, “soluções informáticas”, “consultoria técnica”, “empresas TI”, “soluções informáticas”, “tecnologia informação” e ainda “Matosinhos” e “Porto”. As palavras-chave foram introduzidas independentemente, mas também combinadas, como por exemplo “consultoria técnica e Porto”.

Dos resultados das pesquisas, concluiu-se o seguinte: a maior parte das palavras-chave, quando pesquisadas de forma independente, não colocavam nenhuma das marcas nos resultados principais. À medida que foram sendo combinadas mais palavras, como por exemplo “soluções tecnologias de informação em Matosinhos”, a Shortcut foi merecendo outro relevo (neste caso, figurou como o quarto resultado da pesquisa). O mesmo aconteceu ao pesquisar por “*software* à medida em Matosinhos”. Isto significa que, recorrendo a um motor de busca, um utilizador vai ter dificuldades em encontrar o *website* da Shortcut, a não ser que combine várias palavras-chave referentes a estas duas marcas.

Para além do SEO, existem outras ferramentas electrónicas como é o caso da publicidade online (ex: *Google adwords*). No entanto a Shortcut não faz qualquer uso destas ferramentas, nem tem intenção de usar num futuro próximo.

6.3.4 Social Media: Facebook

6.3.4.1 *Design* e Organização da comunicação

Outra dimensão que é importante analisar prende-se com a página principal do Facebook da Shortcut. Esta apresenta, de uma forma geral, um *design* simples. A capa (banner), a imagem de perfil (logótipo), a secção de *feedback* e de informação (about) são secções importantes neste tipo de comunicação, uma vez que são os conteúdos que um utilizador observa de imediato ao entrar na página da Shortcut no Facebook. Quanto mais interessantes, claras e apelativas forem estas secções, melhor será a experiência de navegação do utilizador. Um dos aspetos que mais desperta a

atenção do utilizador é a avaliação de outros utilizadores/clientes. Neste momento, existem apenas quatro avaliações realizadas que resultam numa pontuação negativa, especificamente de duas estrelas. Outro aspeto que salta à vista do utilizador é o número relativamente baixo de gostos (*likes*), respectivamente 361 gostos.

A escolha de um logótipo com um fundo branco faz com que este se confunda com o fundo desta plataforma, igualmente branco. Sendo o logótipo um elemento essencial, não apenas da Shortcut mas de qualquer marca, este deve destacar-se dos demais elementos comunicacionais. A imagem de fundo, ou melhor a capa do perfil da Shortcut no Facebook, é uma imagem igualmente utilizada no site da Shortcut. Apesar desta escolha refletir consistência das comunicações, a tonalidade da imagem (cores escuras e frias) transmite a sensação de melancolia, não conseguindo apelar a sentimentos positivos, nem captar a atenção dos utilizadores.. A imagem de capa é extremamente importante porque ocupa um vasta área do perfil da Shortcut no Facebook, sendo um dos primeiros aspetos que o utilizador visualiza. Deste modo, seria interessante a escolha de outra imagem, capaz de reflectir a essência da Shortcut, mas com um cariz mais alegre, vivo, capaz de captar a atenção do utilizador e de criar sentimentos positivos junto deste.

Na seção “Sobre”, onde deveria constar uma breve descrição da empresa, existe apenas uma frase, que especifica pouco a natureza da organização: “inovação, desenvolvimento de software, gestão de talentos e consultoria informática”. Nesta secção, seria importante estar visível uma descrição breve e precisa. Adicionalmente, seria também importante colocar a morada juntamente com um mapa nesta secção

Embora num plano mais secundário, a *newsletter* e as oportunidades façam parte do conjunto de aplicações desta página, existem duas aplicações com o nome “oportunidades”. A existência de dois conteúdos com denominação semelhante acaba por causar alguma confusão para o utilizador. Por outro lado, o âmbito da palavra oportunidades não é claro, não remetendo obrigatoriamente para o significado que a Shortcut lhe pretende dar. Oportunidades de negócio? Oportunidades de emprego? Seria interessante, em primeiro lugar, escolher outro nome, como “job openings” ou

“recrutamento”. Num segundo estágio, seria importante diferenciar estes dois tipos de oportunidades de recrutamento, com o intuito de distinguir as duas aplicações. Se estas oportunidades se referem ao recrutamento de colaboradores, então seria uma mais-valia que o texto e a respetiva imagem fizessem referência a esta questão, de modo a que o utilizador conseguisse rapidamente compreender a função desta aplicação. Neste sentido, poderia ser feito algo como: “Shortcut a Recrutar!”, sendo colocada à frente dessa imagem a descrição com “Recrutamento”.

6.3.4.2 Reputação: “Gostos” e Avaliações

A secção das críticas, *reviews* e recomendações assume também um papel importante num plano de comunicação integrada. Como foi anteriormente referido, a Shortcut apresenta um resultado adverso neste domínio. Várias pessoas pontuaram o desempenho da empresa com *reviews* negativas, pontuando a shortcut com uma ou duas estrelas. Independentemente destas *reviews* serem ou não fundamentadas, é importante compreender que a avaliação de um utilizador afeta a forma como outros utilizadores vêem a Shortcut. É necessário dar uma resposta a estas avaliações, tentando alterar as que são negativas para positivas e reforçando aquelas que são positivas. Um bom *feedback* poderá ser a chave para que um utilizador fique interessado pela página e interaja com a mesma. No sentido oposto, um *feedback* negativo atrairá inevitavelmente a atenção do utilizador e, conseqüentemente, afastá-lo-á pelo descrédito e pelo reduzido nível de confiança que transmite. Desta feita, este feedback negativo é prejudicial para a imagem e para a reputação da Shortcut enquanto marca.

Para se compreender a relevância desta questão, imagine-se a hipotética situação em que um cliente sonda o mercado e ouve falar das soluções à medida que a Shortcut desenvolve. Neste sentido, consulta o perfil da empresa no Facebook, antes de a contactar. A questão das críticas negativas pode ser preponderante na decisão de prosseguir e contactar com a Shortcut no sentido de realizar, ou não, a transação. Mas a par das críticas negativas, outros aspetos como o *design* ou tipo de conteúdo podem influenciar negativamente a opinião de um utilizador, seja ele parceiro, cliente, fornecedor, investidor ou qualquer outro interessado no negócio da Shortcut.

Isto é particularmente interessante, uma vez que esta opinião, apesar de ser formada *online*, afeta a forma como as pessoas analisam uma empresa na vida real. Neste sentido, a extensão da marca *online* poderá prejudicar a imagem global da organização, caso não seja gerida de forma eficaz. Situação esta que, caso ocorra, retira mais valor à marca do que aquele que acrescenta. E, se assim ocorresse, a comunicação online estaria a retirar valor em vez de acrescentar.

6.3.4.3 Publicações realizadas na página

Outro aspeto importante da análise das comunicações no Facebook diz respeito à temática das publicações. Atualmente são publicados conteúdos essencialmente relacionados com informações relativas ao sector das TI's (notícias ou eventos que se realizem), informações sobre processos de recrutamento em curso, assim como conteúdos referentes a aspetos internos da organização, como festas de aniversário ou eventos de carácter profissional. Posta esta análise, seria interessante apostar noutra tipo de publicações, com maior capacidade para despertar a atenção dos utilizadores. Tal como o estudo da Sales Force (2012) sugere, o conteúdo adequado a este objectivo pode passar pela apresentação de questões ou factos divertidos, *giveaways* ou partilha de experiências. Estes temas são, geralmente, muito apreciados pelos utilizadores do Facebook, sendo igualmente os que promovem maior interação entre um utilizador e uma marca. Por exemplo, recorrer a uma imagem, hiperligação, descrição da hiperligação e ainda texto numa só publicação é informação a mais.

Publicar uma hiperligação sem qualquer texto, recorrendo apenas à descrição da hiperligação é pouco atrativo, de difícil leitura e compreensão. O mesmo poderá acontecer, caso a informação disponibilizada seja apresentada de forma densa e demasiado pormenorizada. Na figura 6, é apresentada uma publicação da Shortcut, que visa informar a participação da organização num evento. Para além de ser um tema que poderá não interessar ao público em geral, é disponibilizada demasiada informação, o que dificulta a leitura e a retenção da informação mais relevante. Não é utilizado qualquer conteúdo multimédia, quando na prática poderia ser utilizada, por exemplo, uma imagem que contivesse algumas das informações mencionadas, como o nome

do evento, contactos e a data do mesmo. Este tipo de publicações tem um impacto limitado junto dos públicos-alvo da organização, tal como é possível verificar no número de pessoas alcançadas.

A utilização de conteúdo multimédia pode acrescentar valor às comunicações nesta plataforma. No entanto, há que saber distinguir o tipo de informação que tem interesse para as audiências internas e para os públicos externos. Por exemplo, a publicação de fotografias de um aniversário pode ser interessante para os colaboradores e para alguns utilizadores, mas pode ter muito pouca relevância para o público em geral. Neste sentido, publicações devem conter fotos e/ou outro conteúdo multimédia para captar o interesse e interatividade dos utilizadores.

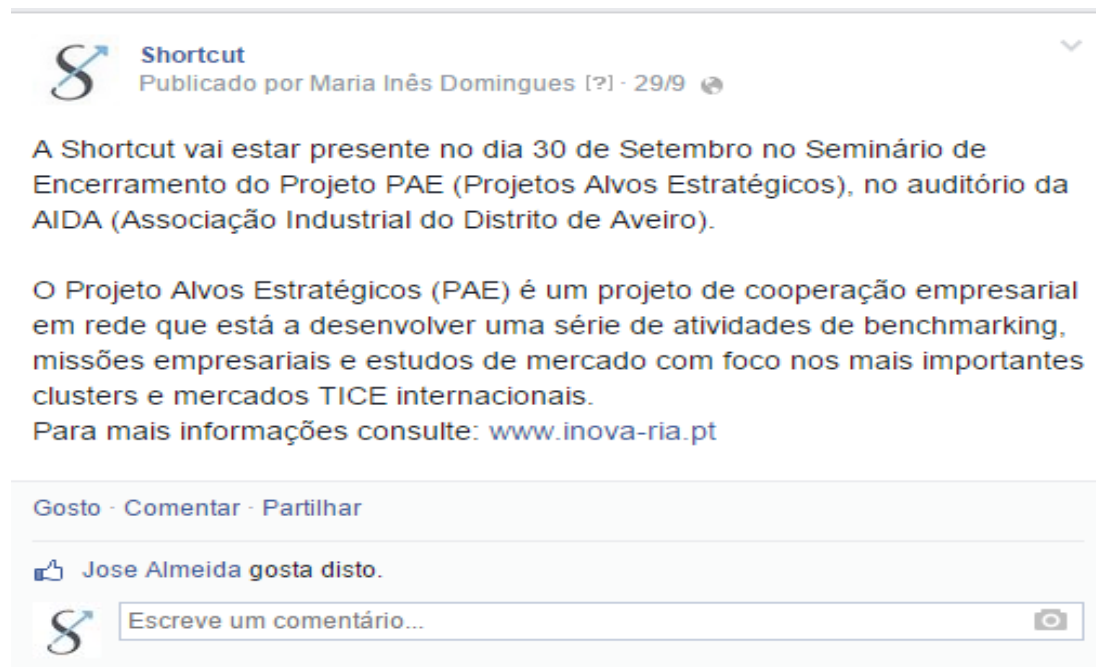


Figura 6 Publicação da Shortcut, sobre um evento, no Facebook

O conteúdo da publicação deve ser claro, não só para o *target* dessa mesma publicação, mas também para todo o restante público que pode eventualmente visualizar ou consultá-la. Por exemplo, a seguinte publicação de recrutamento “procuramos MS Dynamics Navision Senior Consultant” é direta e de fácil compreensão para quem tem conhecimentos de informática, mas de difícil interpretação para qualquer outra pessoa que não os tenha. Essa pessoa pode ser um parceiro, um cliente, um fornecedor e está também exposto a esta informação. O pior cenário não é essa pessoa não se interessar pela publicação, mas sim perder tempo a tentar compreender o conteúdo

desta, só para descobrir que não tinha interesse na mesma. Assim sendo, é importante que a Shortcut reforce o cuidado que dispensa com o conteúdo informativo que partilha com os utilizadores que a seguem ou que poderão vir a seguir. Outra questão que se relaciona com esta problemática é a utilização de estratégias criativas para conseguir comunicar com vários *targets*, sem comprometer o interesse do público em geral. Por exemplo, a Shortcut tem uma secção no seu *website*, assim como um separador no Facebook dedicado apenas a questões de recrutamento. Neste sentido, poderia ser realizada uma publicação mensal, que referenciasse estes espaços, de forma a informar potenciais colaboradores, limitando a quantidade de informação não desejada, que é comunicada com o público em geral, através do seu perfil no Facebook.

6.3.4.4 Participação dos colaboradores no Social Media

Uma estratégia de comunicação em *social media* tem de ter em consideração o contributo dos colaboradores. Por um lado, tal como foi afirmado pela organização, existem colaboradores que não gostam de ser identificados neste tipo de atividades, publicações, fotografias. De uma forma geral, podem não gostar de se verem envolvidos ou de se sentirem expostos numa plataforma como o Facebook. Sendo um direito de qualquer colaborador determinar se pretende ou não ser exposto neste género de conteúdos, o que poderá levar a que peça a remoção da sua identificação. Neste sentido, é necessário que o conteúdo publicado respeite a vontade de todas as partes integrantes da organização, desde os seus trabalhadores até outras pessoas que possam, de certa forma, estar envolvidos com essa publicação. Acresce também a importância de sensibilizar os colaboradores para a importância que os *social media* têm para a vida organizacional, mas também para a vida profissional de cada colaborador. Se um colaborador for identificado, significa que as pessoas que são amigas desse colaborador poderão eventualmente visualizar uma publicação da Shortcut. Recorrendo a um exemplo simples, imagine-se que cada colaborador tem 250 amigos, em média. Caso 10 colaboradores sejam identificados numa publicação, significa que uma simples publicação da Shortcut teria o potencial de atingir 2500 visitas. Para conseguir fomentar o culto da participação dos colaboradores nos *social media*, como é caso do

facebook, a organização deve explicar o papel dos colaboradores e quão determinantes eles são para o sucesso das suas comunicações e em última análise da organização.

Existem muitos eventos realizados pela Shortcut, como festas de aniversários, *team building*, participação em exposições e conferências, eventos nos quais os colaboradores participam. É importante que estes eventos sejam registados e partilhados, para que possam ser apreciados não só internamente, mas também externamente, por futuros colaboradores, parceiros, clientes. Este registo ocorre atualmente, mas de uma forma muito limitada. Por um lado, os colaboradores não estão identificados na maioria das publicações e a interação existente nestas publicações é quase inexistente. Numa publicação, por exemplo, com fotos ou vídeos de um evento de *paintball*, seria de esperar uma elevada interação, pelo menos entre os colaboradores da organização registados no *facebook* e identificados. Um exercício interessante para materializar este diagnóstico passa pela análise das três últimas publicações da Shortcut realizadas em setembro. Verifica-se que o alcance é geralmente reduzido, havendo apenas uma situação que se destaca das demais. No entanto, estas publicações foram realizadas de uma forma homogênea, diferenciando-se apenas no conteúdo. Como explicar então a diferença entre o alcance das publicações, para além da temática da publicação? A diferença é que a publicação em causa foi alvo de partilha de um utilizador, o qual já tinha colocado um gosto na mesma. Esta ação levou a que a publicação da Shortcut se disseminasse pelos contactos deste utilizador.

Sendo a Shortcut uma empresa de serviços, os colaboradores assumem um papel fundamental no desempenho da organização. Assim, uma forma de provar aos seus *stakeholders* a qualidade das soluções e dos serviços prestados pela Shortcut é através da demonstração do ambiente vivido na organização. Este pode afetar a forma como os clientes, os fornecedores e o público em geral olham para a organização, assim como as opiniões e as expectativas que formulam sobre a mesma.

Alcance da publicação (04-10-2014 – 10-10-2014)		
 A Shortcut vai estar presente no dia 30 de S... 29-09-2014 às 14:24	54 pessoas alcançadas 	Promover publicação
 Bom dia! A Shortcut está a recrutar! Partilhe... 08-09-2014 às 11:30	286 pessoas alcançadas 	Promover publicação
 Boa tarde! Relembramos que estão abertas ... 01-09-2014 às 12:32	75 pessoas alcançadas 	Promover publicação
Ver tudo		

Figura 7 - Alcance das Publicações da Shotcut, no Facebook

Desta forma, a publicação de conteúdo referente ao ambiente organizacional, assim como a interação entre os colaboradores, poderão afetar positivamente a opinião do público em geral, nomeadamente dos clientes. Este tipo de publicações poderá inclusive melhorar as relações entre os colaboradores, uma vez que a interação entre os mesmos permitirá que se conheçam melhor. No entanto, a forma como a informação está a fluir no perfil da empresa no *Facebook*, a falta de interação verificada, a ausência de conteúdos partilhados e a identificação dos colaboradores não transmite o verdadeiro ambiente organizacional da Shortcut. A sensação transmitida pelo atual dinamismo da página deixa a antever que não existe grande interação entre os trabalhadores, o que pode resultar na interpretação de que o ambiente organizacional não é o desejado. O que não espelha a realidade, de todo.

6.3.4.5 Regularidade das publicações

Outro aspecto que deve ser tido em consideração diz respeito à periodicidade. As publicações são realizadas de forma inconsistente, uma vez que é possível sucederem-se meses com publicações a um ritmo semanal e outros meses em que são realizadas apenas duas publicações. A regularidade é importante para que os públicos-alvo das comunicações saibam o que esperar da organização. Nesse sentido, sugere-se que nos planos de ação

sejam definidos *timings*, que suportem a estratégia a seguir. Sendo que uma estratégia não é estanque, estes poderão ser diferentes de acordo com a evolução das comunicações.

6.3.4.6 Análise de outros aspetos neste tipo de comunicação

Na seção onde constam as informações detalhadas da Shortcut, o separador *about*, são usados os mesmos textos que estão presentes noutros locais como o *website* da empresa. A avaliação desta secção é positiva, visto que estão disponíveis as informações relevantes da Shortcut, de uma forma sucinta e organizada. Rapidamente, um utilizador poderá aceder a informações básicas da organização como qual a sua morada, quais os produtos que comercializa, ou ainda qual a sua missão. O único aspeto que poderia apontar como negativo nesta secção está relacionado com a escolha da missão ou da breve descrição. Poderia ser interessante colocar a informação de uma forma mais coesa, resumida e traduzida para inglês.

Em relação à secção das fotos e aos álbuns de fotos, é importante relembrar que quantidade não reflete qualidade. Isto é, pretende-se comunicar para um vasto público e não apenas para um número limitado de pessoas, pelo que inundar estes espaços com fotos, por si só, pode não acrescentar qualquer valor. Na verdade, pode tornar a navegação lenta e entediante, principalmente se o utilizador encontrar à sua frente 30-40 fotos de um só evento. Esta secção tem que capturar a essência de cada evento ou de cada publicação em alguns registos fotográficos, para que a navegação pelas fotografias se assemelhe a uma história, interessante e cativante.

Na página das aplicações, nomeadamente dos anúncios de recrutamento, é possível verificar que não existem “gostos” nem partilhas. Esta é uma secção que se encontra praticamente invisível. Esta secção deveria acrescentar uma mais-valia às comunicações electrónicas da Shortcut, promovendo o interesse e a interação entre colaboradores e futuros colaboradores. Uma vez que existe uma campanha de referenciação no recrutamento, a qual atribui um bónus monetário aos colaboradores que referenciam um futuro colaborador, poderia ser interessante articular este prémio com os anúncios de

recrutamento no *Facebook*. Os recrutamentos que surgissem através da referência do *Facebook* seriam premiados com 250€.

6.3.4.7 Resultados globais

De uma forma geral, analisando as publicações da *Shortcut*, compreende-se que não existe uma estratégia definida. Pelo menos, não existe formalmente. A publicação de conteúdo é feita com alguma regularidade, refletindo uma gestão casual desta ferramenta, aproveitando oportunidades como aniversários, notícias e outras informações referentes à *Shortcut* e parceiros, para comunicar com os utilizadores.

Esta gestão casual reflete-se nos resultados da comunicação através deste instrumento, os quais são, neste momento, negativos. Apesar de haver um conjunto de boas práticas na gestão de conteúdos e uma apresentação razoável da página, há demasiados aspetos que estão a ser deixados ao acaso e que podem prejudicar a imagem de marca. Estes resultados refletem-se na falta de interação, em termos do número de comentários, partilhas e “gostos” nas publicações da página, assim como o número de “gostos” da página global. As avaliações negativas da marca devem ser igualmente tidas em conta, pois afetam a sua reputação.

Recorrendo às métricas que o *Facebook* disponibiliza, verifica-se que a *Shortcut* é uma marca cuja presença nas redes sociais, neste caso no *Facebook*, se encontra numa fase embrionária. O alcance das publicações é baixo, assim como a interação que as mesmas criam, pelo que não se gera tráfego na página da *Shortcut*. No fundo, as métricas refletem tudo o que foi analisado até este momento. Este tipo de comunicações deve refletir, essencialmente, o que o utilizador quer e não tanto o que a marca pretende transmitir.

A decisão de estender uma marca *online* deve ser bastante simples. Se a *Shortcut* deseja estar presente no *Facebook* e noutras redes sociais, então tem que focar-se mais nestas ferramentas, gerindo-as de forma eficaz e planeada, para que estas acrescentem e não removam valor à marca.

6.3.5 Comunicações no LinkedIn

O *LinkedIn* é um site de redes sociais profissional, no qual a *Shortcut* se encontra presente. De uma forma global, a estratégia utilizada pela *Shortcut* para gerir esta presença é semelhante ao modo como a comunicação é trabalhada no *Facebook*. Desta forma, a análise do conteúdo comunicado, da forma como se comunica, para quem se comunica e os resultados dessas comunicações terão muitos pontos em comum com as análises já realizadas.

Um aspecto que diferencia os dois tipos de *social media* analisados prende-se com o facto de no *LinkedIn* existirem menos aspetos personalizáveis. Na realidade, os principais elementos em que um utilizador pode personalizar são o logótipo, o *banner*, a calendarização de *showcases*, a informação sobre a organização e as publicações que realiza. Neste sentido, qualquer um destes elementos ganha importância, na medida em que são os principais meios pelos quais a marca comunica e se destaca nesta plataforma.

Analisando o caso da *Shortcut*, é possível verificar que o logótipo e o *banner* utilizados estão igualmente presentes noutros instrumentos de comunicação. Esta forma de gerir as comunicações mantém a consistência da mensagem, transmitida através dos vários elementos de comunicação. O *banner* apresenta cores escuras e pouco alegres, o que, à semelhança do que já foi analisado na gestão do *facebook*, não motiva a interação e o entusiasmo dos utilizadores do *LinkedIn*.

Visto estar em causa uma rede social profissional, um *banner* tem que ser mais do que uma imagem. Esta imagem poderá criar algumas ligações positivas com a *Shortcut*, no entanto, para um novo cliente, parceiro, fornecedor ou qualquer outro utilizador, tem um impacto limitado. A imagem não tem qualquer ligação ou referência direta à *Shortcut*. Para um utilizador comum, esta reflete apenas uma ligação a computadores e informática. É necessário que o utilizador perca tempo a ler as descrições ou publicações da organização, para compreender de que empresa se trata, o que faz e o que a diferencia das demais.

O *banner* deve servir como o primeiro contato com o utilizador, seja ele um parceiro, cliente, fornecedor ou futuro colaborador. Tem de ser o primeiro e

mais imediato contato que o utilizador vai realizar com a Shortcut. Neste sentido, tem de ser um elemento atraente, cativante, de fácil interpretação e se possível que transmita uma mensagem. O *banner* não tem igualmente que ser estático. Assim sendo, a reformulação do banner actual, adaptando-o consoante a necessidade de se comunicar algo específico poderá ser uma boa estratégia. Por exemplo, a consultora Roff, utiliza um *banner* que cumpre todos os aspetos anteriormente mencionados. Utiliza cores vivas, bonitas, atraentes e cativantes. Ao mesmo tempo, transmite uma mensagem destinada ao público em geral, mais concretamente para parceiros, colaboradores e futuros colaboradores. Esta mensagem diz respeito a um prémio que foi recentemente atribuído e informa este público que a Roff é a 7ª melhor empresa para trabalhar na Europa. O modo como este banner foi elaborado representa uma forma eficaz de capturar a atenção de um utilizador e de informá-lo acerca de uma vantagem competitiva ou de uma valência da organização.



Figura 8 - Banner da Roff, utilizado no LinkedIn

No entanto, podem ser exploradas outro tipo de táticas e estratégias. Por exemplo, a Gfi Portugal utiliza o *banner* para transmitir informação das áreas em que está presente, de uma forma simples, mas simultaneamente curiosa. Deste modo, a Gfi consegue rapidamente comunicar em que mercados está presente e quais as competências que domina, informando, sem desgastar, todos os atuais e possíveis interessados.



Figura 9 - Banner da GFI, utilizado no Facebook

Pelo que foi anteriormente exposto, há uma necessidade de repensar este elemento gráfico, de forma a criar uma imagem que seja atrativa, informativa, clara, interessante e cativante. Só assim, a Shortcut poderá causar logo um primeiro impacto positivo

O logótipo apresentado neste perfil é o logótipo corporativo, que está presente em todos os elementos comunicacionais. O facto de não ter havido qualquer adaptação ou alteração do mesmo contribui para que não se destaque na página. Como o logótipo da Shortcut é muito claro, sendo suportado por um fundo branco e onde as letras apresentam cores igualmente claras, este confunde-se com o fundo da própria página do LinkedIn.

Esta questão já tinha sido anteriormente destacada para o caso das comunicações realizadas através do *Facebook*. Este é um dos elementos mais importantes em qualquer comunicação, dada a natureza distintiva de um logótipo. Para não passar despercebido, tem que se proceder a alterações no logótipo, através da alteração do fundo, do aumento tamanho das letras ou ainda da modificação das cores das letras e do símbolo da Shortcut.

A periodicidade, conteúdo e a avaliação são dimensões também importantes na comunicação no LinkedIn. Os resultados observados aquando da avaliação dos restantes tópicos, no caso do *Facebook*, são replicáveis ao diagnóstico do *LinkedIn*, dado que as duas ferramentas são geridas da mesma forma. Embora, dada a natureza profissional do *LinkedIn*, exista a necessidade de perspectivar o conteúdo publicado tendo em conta padrões de seriedade e relevância.

Outro aspecto que deve ser salvaguardado é que a gestão de um ou mais instrumentos de comunicação não deve ser estática. Estes devem respeitar uma linha orientadora de pensamento, uma estratégia que defina a forma como a organização quer utilizar estes elementos para comunicar, bem como o conteúdo das mensagens. No entanto, estes elementos têm de ser trabalhados para acompanhar as mudanças na organização e na envolvente.

6.3.6 Outros instrumentos de comunicação

A Shortcut não realiza publicidade ou relações públicas. Existiram no passado algumas apostas em anúncios em jornais, mas a utilização destes instrumentos limitou-se a essa existência.

Em termos de promoção de vendas, são realizados descontos imediatos sobre o valor final dos produtos.

A Shortcut participa em bastantes eventos e exposições. Algumas destas participações visam a promoção da marca e de produtos, de forma a angariar novos clientes e parceiros. Outras estão mais focadas na promoção das atividades de recrutamento, que estão relacionadas com uma das suas principais áreas de negócio, o *outsourcing*.

A organização utiliza, intensivamente, o marketing direto para comunicar com os mais variados *targets*. São utilizados panfletos, brochuras, manuais, para distribuir por atuais ou potenciais clientes, parceiros e colaboradores. O contacto por *email* e telefone são formas também utilizadas para abordar, especialmente, potenciais clientes, de forma a agendar uma apresentação pessoal. A venda pessoal é então o último instrumento de comunicação utilizado pela Shortcut. Tal como já foi descrito anteriormente, a organização usa essencialmente este instrumento para comunicar os produtos, realizando, para isso, uma reunião na empresa ou na sede do cliente.

6.4 Concorrência

Uma análise da concorrência permite compreender como é que a Shortcut se distingue dos seus concorrentes. Sendo para isso necessário identificá-los, assim como aos seus pontos fortes e fracos.

Fazem parte do grupo dos principais concorrentes as empresas, Telbit, Outsoft, Olisipo, Meta4, Elo e Devscope. Todas estas empresas enquadram-se na indústria das tecnologias de informação, embora algumas se especializem mais em segmentos específicos, como o outsourcing, ou o desenvolvimento de *software*. Um dos principais factores que distingue a Shortcut das demais é a relação exclusiva que mantêm com a Portugal Telecom, desde a sua existência. Os laços entre as duas empresas desenvolveram-se ao longo dos anos, o que permite à Shortcut ter melhores condições de negociação.

A capacidade de inovação é também um fator diferenciador entre as empresas. A Shortcut é uma organização que promove e premeia a inovação, não só a nível de soluções mas no contexto global da organização. Por isso mesmo, tem vários sistemas de inovação implementados, como um espaço online dedicado à criação de novos produtos e o reconhecimento das pessoas que contribuem com mais ideias.

A Shortcut promove também um bom ambiente interno, assim como o equilíbrio entre vida pessoal/ profissional, o que permite que os colaboradores estejam mais motivados, sejam mais eficazes a realizar as tarefas diárias, mas também contribuam mais com ideias inovadoras.

6.5 Análise dos Clientes

Os principais clientes da Shortcut são grupos de elevada dimensão, como é o caso da PT inovação. Esta empresa é o principal cliente não só em termos de *outsourcing*, mas também de soluções à medida. No entanto, existem outros clientes também com elevada importância, como é o caso da Câmara Municipal do Porto, Sonae e Critical Software. A elevada dependência de um só cliente faz com que a Shortcut tenha pouco poder negocial com a PT Inovação, compensando apenas pelas boas relações mantidas com esta empresa. Este conjunto de clientes é muito exigente, já que, devido à sua dimensão, procuram serviços específicos e personalizados de forma a responder melhor às suas necessidades. Por esta razão, estes clientes procuram empresas flexíveis, capazes de se adaptarem e darem resposta a pedidos únicos, num curto-espácio de tempo.

6.6 Análise SWOT

Forças

- Proximidade com os clientes, nomeadamente com a PT Inovação
- Bom ambiente interno, horário flexível
- Excelente presença em feiras e eventos

Fraquezas

- Dependência de um só cliente
- Gestão casual das principais ferramentas de comunicação
- Poder centralizado na gestão de topo
- Comunicação electrónica está a prejudicar a imagem da organização

Oportunidades

- Possibilidade de se atingirem mercados internacionais
- Segmento de *software* tem margem para crescer
- Estabelecer novas parcerias através dos meios electrónicos, como é o caso do *LinkedIn*

Ameaças

- Surgem todos os dias novas empresas como novos modelos de negócio, que as tornam mais eficazes e eficientes.
- A mudança tecnológica é difícil de acompanhar pela organização
- Financiamentos e apoios do Estado, podem comprometer o sucesso da organização, caso cessem.

Capítulo 3

Criar uma estratégia de comunicação: O caso da Shortcut

7. Plano de comunicação

7.1 Problema

A natureza da organização e dos seus produtos e soluções, a par da emergência dos media sociais como importante meio de comunicação levaram a empresa a incluir estes instrumentos na sua estratégia de marketing. Durante dois meses, desenrolou-se um processo de análise interna e externa da organização. Neste processo, recorreu-se a entrevistas a colaboradores, observação e análise de documentação interna sobre o sector a atividade da empresa, estratégias de marketing e ainda recolha de informação externa sobre *social media*. Dois meses de análise culminaram na detecção dos seguintes problemas de comunicação:

- Necessidade de consciencializar a gestão de topo e outros membros com poder de decisão da organização para a importância do marketing, nomeadamente da comunicação – Bill Gates afirmou que se deve “Gastar 10% do orçamento a desenvolver novos produtos e 90% a comercializa-los”.
- Inexistência de um plano que formalize as estratégias de marketing e a comunicação para o curto e o longo-prazo.
- Falta de definição do que se pretende transmitir, a quem, quando e como.
- Gestão dos *social media* realizada de maneira casual, pouco estruturada, sem intenção, sem respeitar qualquer objetivo previamente definido;
- A presença atual no Facebook está a prejudicar a marca em todas suas dimensões (online e offline), em vez de permitir um acréscimo de valor.

7.2 Oportunidade

- Criar um plano de comunicação, focado no uso de social media
- Definição de objetivos a curto e longo-prazo
- Formalização da estratégia de comunicação em media social.
- Alteração da comunicação do Facebook e LinkedIn, para criar impacto imediato.
- Criação de uma *framework* que ajude a organização a gerir o uso de media social no longo-prazo.

7.3 Audiência-alvo do plano de comunicação

Tal como foi sugerido por Pelsmacker (2010), ao construir um plano de comunicação, é importante definir qual a audiência-alvo desse mesmo plano. Em conjunto com a organização, definiu-se que a audiência-alvo deste plano de comunicação seriam todos os *stakeholders* da Shortcut, desde clientes a parceiros, passando por municípios, atuais e futuros colaboradores. A escolha deste público deve-se a duas razões. A empresa mantém relações com os vários públicos e estes têm um impacto significativo nas suas áreas de negócio. Isto porque, apesar do outsourcing de colaboradores ser uma das principais áreas de negócio, a empresa tem ainda outras áreas de negócio que envolvem vários stakeholders, como os municípios e empresas privadas, que são simultaneamente clientes, fornecedores e parceiros.

7.4 Objetivos do plano de comunicação

Deste modo, definiu-se que o principal objectivo deste plano assentaria no aumento da notoriedade e conhecimento da marca Shortcut junto dos públicos-alvo (não esquecer que a notoriedade já existe, ainda que possa não se encontrar num nível elevado). O enorme potencial que a empresa apresenta não se tem plasmado na capacidade de aproveitamento dos recursos disponíveis, nem na realização dos esforços necessários para alavancar a área de marketing.

Assim sendo, o primeiro passo deste plano visa fazer com que a organização se envolva mais com os seus *stakeholders*, mostrando-se presente e estabelecendo maior ligação com estes. Além desta meta, existem ainda objetivos secundários que podem passar pelos seguintes pontos:

- Melhorar a imagem junto dos atuais e futuros colaboradores. Este objetivo é particularmente importante, não só por se tratar de uma empresa de serviços, cujo output depende da prestação dos colaboradores, mas também por ser uma das áreas de negócio da organização;
- Melhorar a imagem que a empresa transmite a outros *stakeholders*, como clientes, parceiros e entidades governamentais;
- Aumentar o número de pessoas que conhece a Shortcut em Portugal.

Reflectiu-se ainda sobre a pertinência de procurar alterar a atitude para com a marca ou influenciar a decisão de compra de consumidores. Todavia, estes aspectos não serão aqui contemplados, visto ser mais importante aumentar a base de pessoas que conhece e reconhece a marca, antes de se tentar alterar ou influenciar comportamentos.

Para especificar os objetivos estratégicos, sugerem-se os seguintes objetivos operacionais:

Aumentar o número de “gostos” da página do Facebook em 100% em 6 meses e em 200% no espaço de 1 ano.

Aumentar o número de seguidores da página do LinkedIn em 10% em 6 meses e em 20% a um ano.

Aumentar o alcance das publicações no Facebook e LinkedIn em 100% em 6 meses e 200% em 1 ano.

7.5 Desenho das comunicações

7.5.1 Estratégia da mensagem

Este campo diz respeito à estratégia que vai servir de base para qualquer comunicação realizada. Dentro das diferentes atividades de negócio em que Shortcut está atualmente presente, a organização procura posicionar-se como uma empresa inovadora, que procura melhorar os processos dos seus clientes através da qualidade, do carácter inovador das suas soluções e das competências e flexibilidade das equipas de desenvolvimento.

O “p” de *promotion* (comunicação) é o objeto de estudo e a variável que se pretende alterar neste plano. De forma a comunicar o posicionamento pretendido, assim como vantagens competitivas identificadas neste plano, será utilizada a seguinte estratégia:

- Comunicar a ideia de que a Shortcut é uma empresa inovadora, que está na vanguarda da tecnologia, recorrendo para isso a apelos racionais.
- Comunicar a ideia que a Shortcut é um bom local para se trabalhar, onde o ambiente é amigável e flexível, recorrendo a apelos emocionais e racionais.
- Comunicar a ideia que a Shortcut é uma empresa cujo foco é melhorar a competitividade e os processos das empresas e organizações nacionais. Recorrendo, para isso, a apelos emocionais.

A estratégia de comunicação que aqui será sugerida tem em consideração e respeita o princípio de integração das estratégias de marketing, nomeadamente da comunicação, tal como analisado na revisão de literatura.

A Shortcut é uma empresa cuja notoriedade é reconhecida por alguns dos seus *stakeholders*, principalmente pelos clientes, mesmo sem um esforço de marketing coordenado e substancial. Por esta razão, considera-se existir margem para a marca crescer e estabelecer-se como uma referência no norte do país, na área de TI's. Através desta estratégia, será possível dar a conhecer

a marca a novos públicos, mas também aumentar a notoriedade da mesma, propagando a base de conhecimento da marca a uma escala nacional.

7.5.2 Como comunicar a mensagem ou estratégia criativa

Serão utilizados apelos essencialmente racionais, para se transmitir os pontos de diferença desta marca para com outras. Estes apelos são importantes, dada a natureza intangível das soluções e serviços da Shortcut. Mas também pelo fato de grande parte das entidades com as quais realiza negócios serem outras empresas e não consumidores.

Como exemplo, “As soluções da Shortcut para além de inovadoras, são perfeitamente integráveis nos sistemas de qualquer cliente”.

No entanto, de forma a distinguir-se ainda mais de outras empresas da mesma área e a conectar-se com clientes, parceiros e outros, será utilizado um apelo emocional, para conseguir transmitir benefícios não racionais e atingir as emoções e sentimentos do público em geral. Por exemplo: “Ao longo dos últimos 13 anos, a Shortcut já mudou o rumo de muitas empresas nacionais, queremos que a sua seja a próxima” ou “No centro de Matosinhos há uma empresa que está aos poucos a informatizar as empresas nacionais”

7.5.3 Fonte da Mensagem

Como fonte de comunicação serão utilizados os colaboradores da organização e organizações parceiras. Ao utilizar os colaboradores, responsáveis pela criação dos serviços, a Shortcut iria estar a usufruir da “perícia” dos seus colaboradores, para reforçar os atributos dos seus serviços e produtos. Utilizar organizações parceiras reforça a credibilidade da marca Shortcut e transfere qualidades e atributos dessas organizações para os produtos, serviços e marca Shortcut.

7.5.4 Canais de comunicação

Mantendo as estratégias de comunicação que a organização já realiza, através de apresentações pessoais, telefone, website, sugere-se a utilização um canal de comunicação que integre características de comunicação pessoal e

não pessoal, os social media. Neste canal, tal como foi visto na revisão de literatura, é possível transmitir uma mensagem não pessoal de uma forma massificada, ao mesmo tempo que é possível personalizar a comunicação e responder a intervenções individuais. Em específico, dentro deste canal, são selecionados o *Facebook* e o *LinkedIn*, como principais ferramentas de comunicação nos media sociais a serem usados pela organização. A escolha destes canais prende-se com duas razões. Tal como explorado na revisão de literatura, o *Facebook* é o maior site de redes sociais, e o *LinkedIn* o maior em SNS profissionais. Sendo este meio, cada vez mais o modus operandis da comunicação da organização, faz sentido que a Shortcut acompanhe esta mudança que ocorre à escala global. Por outro lado, existem ainda os benefícios de utilizar um instrumento como o Facebook, que não impõe despesas, para além do tempo dos recursos humanos, que têm de planear e implementar a comunicação.

7.5.5 Calcular e estabelecer orçamentos

O orçamento direto deste plano é 0€, uma vez que os gastos associados à definição e implementação das estratégias aqui definidas requerem apenas o tempo dos recursos humanos existentes na organização. Embora seja possível criar anúncios pagos tanto no *LinkedIn* como no *Facebook* de forma a publicitar conteúdos, neste plano não serão abordadas estratégias com este fim.

7.5.6 Mix de Comunicações

Mantendo as estratégias já existentes na comunicação, sugere-se então a implementação de uma estratégia de comunicação no *Facebook* e no *LinkedIn*. Para isto, é necessário descrever um plano de ações que visem corresponder aos objetivos previamente definidos, através da definição e implementação de estratégias que orientem a comunicação neste canal de comunicação. Devido à situação precária em que a gestão destas ferramentas se encontra, sugerem-se dois planos de ação:

(1) Um plano de ação focado no curto-prazo, que vise alterar, com efeitos imediatos, a forma como se comunica no *Facebook* e no *LinkedIn*. Este plano será importante para responder a duas necessidades. Por um lado, alterar

positivamente a opinião e imagem que o público em geral tem sobre a presença da Shortcut nos media sociais. Por outro lado, avaliar o impacto das medidas implementadas, de forma a compreender se existe necessidade de fazer modificações a este plano.

(2) É apresentado, também, um plano de ação focado no longo-prazo, que visa, mais do que oferecer uma estratégia pré-definida, oferecer um quadro de referência que ajude esta organização a gerir eficazmente estas ferramentas de comunicação ao longo do tempo. Este quadro de referência, irá conter *guidelines*, que indiquem à organização como deve proceder em determinadas situações, respeitando as estratégias de comunicação já existentes. Este segundo plano visa responder a uma barreira imposta pelos *social media*, já foi explorada na revisão de literatura, a sua natureza dinâmica. Seria praticamente impossível definir neste momento, a forma exata como a Shortcut deve comunicar através destas ferramentas no futuro, nomeadamente qual a mensagem que deve comunicar, qual o conteúdo, etc.

8. Plano Operacional

8.1 Descrição das atividades

Na análise interna realizada a esta organização, foram detetados os pontos fortes e fracos da comunicação, especialmente no âmbito dos media sociais, mais especificamente no *Facebook* e *Linkedin*. Assim, este primeiro plano de ação, visa definir estratégias que permitam corrigir, melhorar e implementar outros aspetos que possam ajudar a organização a cumprir os objetivos deste plano de comunicação.

8.1.1 Ação nº1

Alteração do *banner*: Esta primeira alteração visa dar resposta às falhas identificadas na análise à comunicação. Uma nova capa deve conter cores alegres, transparecer alegria e sentimentos positivos. Ao mesmo tempo, deve

transmitir alguma informação relevante sobre a Shortcut, visto ser o principal elemento a que um utilizador vai dar atenção ao entrar na página da Shortcut, seja no *Facebook* ou no *LinkedIn*.

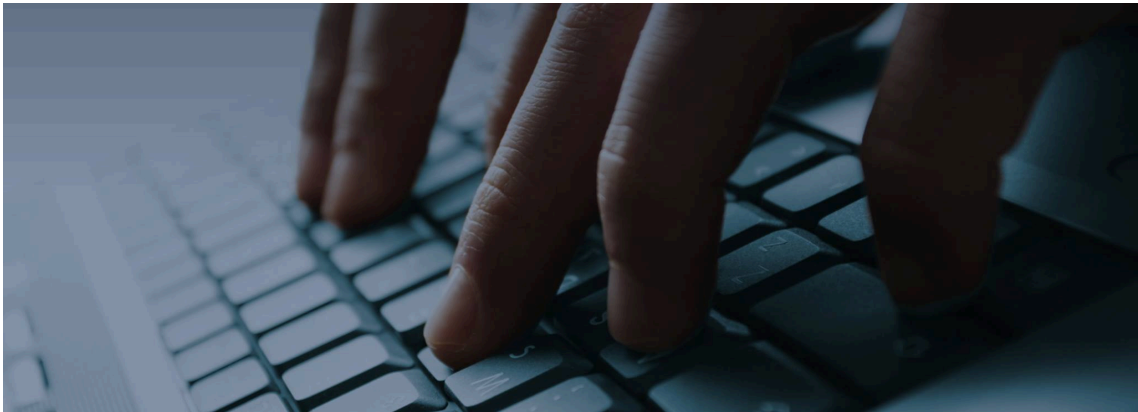


Figura 10 Banner da Shortcut atual



Figura 11 - Proposta de *banner* 1



Figura 12 - Proposta de *banner* 2



Figura 13 - Proposta de *banner* 3

Qualquer uma destas três propostas tem como objetivo criar um primeiro impacto positivo junto do utilizador que entra na página da Shortcut, ao mesmo tempo que se pretende transmitir pistas que se relacionem com a identidade da marca. Nestas, são utilizados cenários relacionados com a vida da organização e associam à Shortcut os sentimentos positivos criados por eles.

As duas primeiras propostas recorrem a cenários mais abstratos, transmitindo a sensação de relaxamento e um ambiente informal. A terceira mensagem está relacionada com a área das tecnologias, o que iria permitir a fácil identificação da atividade de organização. Em relação às cores, tipo e tamanho de letra, promoveu-se a utilização de cores vivas, que promovam a vivacidade e a criação de sentimentos positivos, como a alegria.

As mensagens escolhidas variam um pouco de proposta para proposta. Na proposta um e três, a mensagem escolhida “We change the way companies work” juntamente com a identificação da área de atuação, informa os utilizadores sobre qual o propósito da Shortcut no mundo. A ideia que a Shortcut cria impacto junto de outras organizações, confere-lhe um certo estatuto junto dos seus públicos-alvo.

Na segunda proposta, a mensagem comunicada é mais simples informando apenas os utilizadores, o nome e a área da atuação da organização.

Qualquer uma destas soluções é perfeitamente capaz de responder aos objetivos previamente definidos na comunicação, no entanto, neste plano, sugere-se a implementação da proposta um, para que a modificação nas comunicações seja vista como uma evolução gradual e incremental.

É importante referir, que para a futura gestão deste elemento existem as mais variadas ferramentas na *world wide web*, que se especializam de forma gratuita na criação de *banners* para os mais variados sites redes sociais

Sugere-se a utilização do <https://www.canva.com> ou www.fotor.com, aplicações que oferecem ferramentas para criação de fotos de capa. Estas aplicações são igualmente importantes por outra razão. Plataformas como o *Facebook* dificultam o *upload* de imagens, especialmente se esta imagem se destinar a imagem de capa. Pelo que se a imagem não tiver no máximo 100 kb e uma resolução de 851px por 350px, irá perder qualidade e ficar desconfigurada.

8.1.2 Ação nº2 – Remover as Showcases do *LinkedIn*

As *showcases* são uma extensão da página da empresa, que tem como objetivo a criação de uma página dedicada apenas a uma unidade de negócio ou uma marca. Estas páginas podem ser importantes para falar com determinadas audiências, principalmente quando as unidades de negócio dentro de uma organização são bastante diferentes entre si. A *Shortcut* tem duas *showcases*, que funcionam sem um propósito pré-determinado, sem qualquer estratégia definida e não são atualizadas regularmente. Por outro lado, não existe conteúdo ou recursos humanos suficientes para gerir tantas páginas numa só aplicação. Neste sentido, sugere-se que estas sejam eliminadas. Não é uma boa política manter uma página cujo conteúdo não é atualizado. O utilizador do *LinkedIn* que clicar numa das *showcases* e não encontrar nada de relevante sentir-se-á desiludido, o que poderá afetar negativamente a sua opinião sobre a *Shortcut*.

Showcase Pages da Shortcut



Figura 14 - Showcases da Shortcut no LinkedIn

8.1.3 Ação nº3 – Alteração do logótipo

Utilizar um dos logótipos que já fazem do conjunto de elementos da estratégia de comunicação da marca.



Figura 15 - Logótipo atual e propostas

Nas análises realizadas previamente, identificou-se que o logótipo da Shortcut encontrava como principal dificuldade não ser apelativo e confundir-se com o fundo branco dos media sociais. Dado que o logótipo é um dos elementos centrais da identidade de uma marca, é importante ter cuidado com a forma como se utiliza e modifica o mesmo. Neste sentido, propõe-se que se utilize um dos logótipos já criados. Esta alteração vai promover a fácil identificação e distinção do logótipo da Shortcut ao longo das publicações da marca no *Facebook* e *LinkedIn*, respeitando ao mesmo tempo a identidade que a marca foi criando ao longo dos últimos treze anos.

8.1.4 Ação nº4 – Eliminar as aplicações do Facebook

Como referido anteriormente, estas aplicações não são geridas e não fornecem qualquer tipo de conteúdo relevante e atualizado. Para além disso, o aspeto e design destas não é apelativo e não reflete a identidade da Shortcut. Sugere-se assim que sejam eliminadas da página da Shortcut no Facebook. É preferível ter poucos elementos, mas que sejam bem geridos e contribuam positivamente para a comunicação e valorização da marca, do que ter muitos elementos mal geridos e que confundam o utilizador.

8.1.5 Ação nº5 – Alterar as informações básicas disponíveis

Tal como analisado anteriormente, é importante que a secção “sobre”, forneça ao utilizador da rede social, informação relevante, atrativa e resumida. Pretende-se também que a informação comunicada esteja na língua Inglesa. Sugerem-se então as seguintes alterações:

No campo “**sobre**”, alterar para:

Shortcut, a company dedicated to the creation and development of software. We create tailor-made solutions and inHouse solutions with a special focus on people and skills management.

Alterar o campo **missão** para:

Our mission is to “Contribute with our know-how and creativity, using Information Technologies to optimize and innovate business processes that require intensive intellectual capital information to generate value”.

Na informação básica colocar:

- A data em que empresa foi fundada, 2001.
- Morada - AV. SERPA PINTO, 508 - 4º PISO 4450-277 MATOSINHOS PORTUGAL
- Prémios
 - Innovation Management System certification - NP 4457

- ISO 9001
- Recognition of scientific integrity in the fields of web services and telecommunications services
- Top 100 IT companies in Portugal, by Exame Informático
- PME Líder since 2010.
- Produtos
 - MatchingLab
 - PeoplePortal
 - Tailor-Made Solutions
 - IT Consulting
 - OutSourcing

Em informação de contacto:

Telefone – (+351 229364410)

Site – www.shortcut.pt

Transportes públicos - Metro do Porto. Linha Azul – Paragem “Matosinhos Sul”

Sugere-se, também, a remoção de 90% das fotografias existentes no perfil da Shortcut no *Facebook*. A ideia é dar resposta ao problema de ter um excesso de fotografias, que na maioria dos casos dizem respeito aos mesmos assuntos (por exemplo, disponibilizar 35 fotografias de um só aniversário torna esta secção desinteressante). Desta forma, o utilizador poderá facilmente navegar por um conjunto de fotografias que retrata os momentos essenciais da vida da empresa, de uma forma simples, atraente, quase como a convidar o utilizador a conhecer a história da Shortcut.

Para registo futuro, no momento de fazer *upload* de uma fotografia, seja diretamente para um álbum ou publicação, será necessário seleccionar e tratar

as fotografias escolhidas. Estas devem ser no máximo três e devem ser relevantes, na medida em que devem caracterizar bem o conteúdo que se pretende transmitir, assim como a associação que a Shortcut tem com o mesmo. É também importante tratar a fotografia, de forma a que esta tenha qualidade, tenha cores e mensagens positivas para transmitir boas sensações, de forma a capturar a atenção dos utilizadores.

Remover os álbuns existentes e criar os seguintes: Conferências e Encontros; Eventos Shortcut; Notícias; Fotos do Perfil; Fotos de Capa; TeamBuilding;

Atribuir as fotografias aos novos álbuns. (E.g. Colocar fotografias dos eventos de Paintball no álbum teambuilding).

8.1.6 Ação nº6 – Remover a secção de *reviews* e visitas no Facebook

O facto da página da Shortcut no Facebook conter algumas *reviews* negativas, às quais a organização não deu qualquer resposta foi um dos maiores problemas detetados na presença da empresa nos *social media*. Estas *reviews* prejudicam a imagem global da marca Shortcut, não só online, mas também offline. Neste sentido, propõem-se duas estratégias. Primeiro, sugere-se remover esta secção da página. Esta é a solução mais fácil de implementar e é também eficaz na medida em que resolve um problema de imediato. Para além de resolver o problema, acaba por retirar um espaço da página que ocupa bastante espaço e não é assim tão importante na presença da Shortcut no *Facebook*, principalmente porque falamos de uma empresa que trabalha sobretudo com outras empresas.

A segunda sugestão é manter e dar resposta às pessoas que avaliaram negativamente a marca, para que estas pessoas e os outros utilizadores possam ver que estas *reviews* não tinham fundamento e, em última análise, promover a alteração da avaliação da pessoa.

8.1.7 Ação nº7 – Definir a estratégia de publicação de conteúdo

Esta secção tem como objetivo final criar um quadro de referência que explicita como utilizar os *social media* para a comunicação da empresa Shortcut. A ideia é criar regras ou boas práticas, que sirvam de guia para qualquer colaborador da organização. Estas regras serão colocadas num quadro de tamanho A2 nas instalações da organização. Desta forma, recorrendo a este quadro, o colaborador sabe quando, o quê e como se deve publicar, sem ter que perder muito tempo, ao mesmo tempo que se garante a uniformização das comunicações neste meio.

8.1.7.1 O que publicar?

Este tópico visa explicitar quais os conteúdos que devem ser publicados, de acordo com o estado atual da organização, mas também com as boas-práticas exploradas na revisão de literatura. Estas ações, excetuando as publicações de entretenimento, dizem respeito a publicações quer no *Facebook*, quer no *Linkedin*.

Publicações de Informação. No estudo da empresa Sales Force (2012), identificou-se que a procura de informação é uma das motivações que leva os utilizadores às redes sociais. Desta forma, devem ser criadas publicações que visem informar não só os clientes, mas o público em geral sobre a Shortcut, assim como os produtos e áreas de negócio em que opera. Para complementar, sugere-se também a partilha de informações gerais sobre as áreas com as quais a Shortcut está relacionada como, por exemplo, as tecnologias de informação e ciência. Desta forma, estas comunicações estarão a contribuir não só para a partilha de informação, mas também para a criação de uma comunidade.

Sugerem-se três tipos de publicações de informação: publicações sobre a Shortcut e tópicos relacionados com os seus produtos e serviços; e publicações de entretenimento e publicações de recrutamento. As **publicações sobre a Shortcut** deverão incluir a partilha de informação sobre os produtos, serviços e eventos, utilizando para isso notícias relacionadas ou informações internas.

Exemplos de informação relevante:

-Produtos e serviços essenciais para a organização, comunicando o principal benefício dos mesmos, como por exemplo, “o MatchingLab tem como principal benefício agilizar e otimizar a gestão de recursos humanos e competências de colaboradores”.

- Vida social da organização, partilhando a participação em feiras, eventos e *business drinks*; almoços e jantares; atividades de *teambuilding*.

- Prémios e reconhecimento relevantes para a organização, como por exemplo, colaboradores que desenvolveram produtos inovadores criaram empresas ou alcançaram algum sucesso relevante.

- Notícias relacionadas com a atividade empresarial da Shortcut ou com o contexto em que se insere, utilizando, para isso, determinadas fontes de notícias internacionais e nacionais para recolher periodicamente algumas e escolher uma para partilhar.. Este tópico foi discutido com alguns colaboradores-chave, que indicaram fontes relevantes para incluir na *dashboard* final. Recorrer às seguintes fontes de informação:

Fonte de Informação	Exemplos de notícias a serem partilhadas
www.wired.com	<p>“How a superchilled telescope will look back at the Dawn of the Universe.”</p> <p>Uma notícia científica, que não está relacionada com a Shortcut, mas que no entanto, fornece informação interessante, relevante e até passível de discussão.</p>
http://www.forbes.com/technology/	<p>“Susan Athey On How Digital Currency Could Transform Our Lives.”</p> <p>Dinheiro digital é um assunto referente ao uso de novas tecnologias como o bitcoin e afeta toda a sociedade.</p>
http://www.zdnet.com	<p>“FAA to impose restrictions on commercial drone use.”</p> <p>Os <i>drones</i> têm sido um assunto muito discutido não só por cientistas mas também por empresários e membros do governo, pelo impacto que causam na sociedade.</p>
http://www.publico.pt	<p>“Primeiros dez meses de 2014 foram os mais quentes dos últimos 134 anos.” Outra notícia que é do âmbito científico, mas também de cultura geral e que interessa a sociedade global.</p>

Publicações de entretenimento no facebook. De forma a promover o entretenimento, uma característica valorizada pelos utilizadores dos *social media*, sugere-se a criação de uma publicação especial, com uma periodicidade mensal. A publicação deverá chamar-se “Shortcut of the month” e terá como âmbito partilhar conteúdo divertido e interessante, que seja útil para os utilizadores. Assim, o utilizador vai poder aprender coisas que lhe simplifiquem a vida, aplicando o posicionamento da Shortcut no mundo dos negócios à participação nas redes sociais. Este conteúdo pode ser retirado de jornais, *websites*, *blogs* e redes sociais. Uma vez que será uma publicação arrojada, fora do contexto organizacional, faz sentido que seja realizada no *Facebook* e não no *Linkedin*, dada a natureza exclusivamente profissional desta última.

Fontes de informação	Exemplo de conteúdos a serem partilhados
http://www.doityourself.com/	3 Creative Ways to Light Your Home Using Upcycled Materials. Este tópico discute como é possível reutilizar coisas disponíveis em casa, como iluminação de natal de anos anteriores e garrafas, para criar novos tipos de iluminação. Um artigo interessante e relevante, que seria interessante para publicar na altura do natal.
http://lifehacker.com	MyPermissions Is One Convenient Place to Start Cleaning Up Your Apps Permissions As redes sociais estão interligadas a outras aplicações e os dados das pessoas cada vez mais expostos. Este website oferece uma gestão do acesso das aplicações que se conectam às redes sociais.
http://phandroid.com/guide/best-apps-of-the-month/	Best Android apps from October 2014 Este site é muito simples. Todos os meses escolhe as aplicações android mais relevantes, explicando para que serve cada uma.
Pesquisar através de motores de busca: Receitas rápidas e saudáveis Livros mais vendidos	Sugere-se que ocasionalmente, se utilize fontes e tópicos diferentes, de forma a criar algo mais “Outside the box”, como pesquisar por blogs de receitas saudáveis e rápidas para profissionais.

Em último lugar, sugere-se a criação de uma publicação, com uma periodicidade também mensal, que disponibilize a informação que a empresa está a recrutar. Esta publicação deverá ser geral, informando que a empresa está a procura de colaboradores que tenham as mais variadas competências e dominem as mais variadas tecnologias, evitando assim utilizar as redes sociais para promoção de oportunidades de emprego “individuais”, que podem não interessar à maioria das audiências da organização.

8.1.7.2 Como publicar?

Esta secção diz respeito à forma como a informação deve ser transmitida nos *social media*. Anteriormente, foram explorados bons exemplos de comunicações realizadas por outras organizações, assim como *guidelines* e boas práticas investigadas academicamente. Sugere-se então que as publicações nos *social media* sejam realizadas da seguinte forma:

1- Utilizar um número pequeno de frases que resumam o âmbito de cada comunicação, de modo a informar de forma sucinta e relevante.

2- Utilizar imagens ou outro conteúdo multimédia para promover a interatividade e vivacidade das publicações, mas também para captar a atenção dos utilizadores. Por norma, ao partilhar um determinado conteúdo, como uma notícia ou mesmo um *website*, as redes sociais automaticamente apresentam uma sugestão de imagem ou uma caixa de texto sobre o conteúdo em questão. Esta poderá ser utilizada se cumprir os requisitos que de seguida serão apresentados.

Caso contrário, sugere-se a criação de uma imagem, recorrendo a uma ferramenta de edição de imagem, como o *Powerpoint* ou o *Photoshop*. Desta forma, a *Shortcut* consegue assegurar que a publicação tem as características necessárias para criar uma comunicação eficaz.

8.1.7.3 Mensagem da publicação

A mensagem tem de ser transmitida num texto simples e fácil de entender. Para isso, em cada publicação devem ser utilizadas entre uma a três frases curtas, que expliquem sobre o que se trata a publicação.

Podem estar incluídas nas publicações os seguintes aspetos:

(Para melhor compreensão deste tópico, será contemplado aqui o exemplo da partilha de uma notícia sobre quais as melhores aplicações do mês de outubro, previamente mencionada.)

Perguntas: “Já sabes quais as melhores aplicações móveis deste mês”?

Links: “ Vê já / Sabe mais em : <http://phandroid.com/guide/best-apps-of-the-month/> “

Comentários da Shortcut: “As melhores aplicações do mês de outubro são surpreendentes! As novidades em aplicações de produtividade, entretenimento e notícias”

Sugestões da Shortcut: “Vejam já as melhores aplicações *mobile* do mês de outubro, escolhidas pelas *phandroid*.”

Partilha de informações :” A *phandroid* todos os meses analisa e publica uma lista das melhores novidades no mundo das aplicações móveis, estas são as do mês de outubro.”

8.1.7.4 Conteúdo multimédia (fotografias, vídeos, *slideshows*)

Em relação ao conteúdo multimédia a incluir numa publicação, sugere-se a utilização da fotografia recomendada pelas redes sociais, caso seja relevante e de acordo com o julgamento da pessoa que estiver a realizar as publicações.

Caso contrário, deve carregar-se uma imagem. Esta imagem poderá ser retirada diretamente da notícia ou do website em questão, no caso de se estar a partilhar alguma informação de terceiros. No caso de não existir qualquer imagem disponível, será necessário criar uma imagem ou recorrer a um site que aloje fotografias gratuitas e procurar por uma que esteja relacionada com a informação a ser partilhada. O *pixabay* e *freeforcommercialuse* são exemplos de sites que disponibilizam fotografias gratuitas para uso comercial.

Em relação à edição da imagem, devem-se combinar aspetos como o tamanho e tipo de letra, símbolos, cores, imagem de fundo de forma a promover a vivacidade da imagem, mas também um conteúdo interessante.

Combinando estes aspetos de uma forma harmoniosa será provável que as pessoas gostem, partilhem e falem sobre a publicação e, em última análise, sobre a marca. A fotografia seguinte exemplifica uma imagem que poderia ser usada para acompanhar a publicação sobre quais as melhores aplicações do mês de outubro escolhidas pela *phandroid*. Esta imagem já se encontrava disponível na própria notícia disponibilizada pela marca.



Figura 16 - Imagem sobre a notícia da Phandroid

8.1.7.5 Quando publicar?

A periodicidade com que o conteúdo é disponibilizado nas várias aplicações dos *social media*, tal como foi analisado na revisão da literatura, afeta a eficácia destas comunicações. Quanto mais frequentemente forem realizadas as publicações, menor eficácia estas terão, dado que se vão deslocar para baixo na página e deixar de ocupar um lugar de relevância aos olhos do utilizador. Ainda mais, a publicação frequente de conteúdo, principalmente se não for relevante (quantidade não é qualidade), leva a que as pessoas se aborreçam com a marca e deixem de a seguir, podendo prejudicar a sua imagem de uma forma global.

Sugere-se a realização de quatro comunicações na rede social *Facebook* e três no *LinkedIn*.

Periodicidade	Publicações de informação	Shortcut of the Month	Promover Recrutamento
1ª Semana	Facebook/Linkdin		
2ª Semana	Facebook/Linkdin		
3ª Semana		Facebook	
4ª Semana			Facebook/Linkdin

Idealmente, entre publicações seriam realizados intervalos de 5-10 dias, dependendo do sucesso que a anterior esteja a ter. Se tiver bastante sucesso, vale a pena adiar uma nova publicação. No entanto, há exceções a este planeamento. O modelo anterior foi criado de forma a maximizar a eficácia da presença da Shortcut. Existem eventos e acontecimentos que são planeados ou previsíveis. Nesse caso, poderá ser proveitoso comunicar mais vezes, do que aquelas que inicialmente foram planeadas. Situações como, participações em eventos, prémios atribuídos por outras organizações ou notícias sobre a empresa podem ser partilhadas fora da planificação anteriormente definida. Realizar um máximo de duas publicações extra, desde que a organização reconheça que é importante partilhar nesse preciso momento. De outra forma, sugere-se guardar esse conteúdo para posterior comunicação.

8.1.8 Ação nº 8 - Criar um suporte com vista a ajudar a compreender como se comunica no *Facebook* e *Linkedin*

Esta é a ação final, cujo objetivo é construir um cartaz, que inclua um resumo dos aspetos essenciais a ter em conta na gestão de *social media*. Este cartaz será colocado nas instalações da organização para que as pessoas que ficarão responsáveis por estas comunicações consigam facilmente compreender como devem proceder. De seguida são apresentadas as informações a incluir neste elemento.

8.1.8.1 Qual o conteúdo que pode ser publicado?

Tipo de informação e Exemplo

Informações sobre a empresa

Entrevista; Participação em conferências; notícias e reconhecimento da empresa; eventos.

Notícias

Ciência; tecnologias; sistemas de informação e cultura geral.

Shortcut of the month

Partilhar conhecimento que facilite e simplifique a vida das pessoas nas redes sociais. Quais as melhores *apps* para *android*; receitas saudáveis e rápidas para profissionais; como criar um candeeiro com garrafas usadas.

Recrutamento

Publicar a necessidade de recrutamento geral, não especificando qual a função, mas indicando que se procura profissionais de IT.

8.1.8.2 Como publicar? (regras a respeito da escolha de cores, formato, frases)

Uma a três frases que podem incluir:

Perguntas: “Já sabes quais as melhores aplicações móveis deste mês”?

Links: “ Vê já / Sabe mais em: colocar *link* “

Comentários: “As melhores aplicações do mês de outubro são surpreendentes! As novidades em aplicações de produtividade, entretenimento e notícias”

Sugestões: “Vejam já as melhores aplicações *mobile* do mês de outubro, escolhida pelas *phandroid*.”

Incluir conteúdo multimédia: Utilizar fotografias ou vídeos das próprias fontes das informações ou criar uma fotografia recorrendo a um software como Powerpoint.

Utilizar cores alegres (vermelho, verde, azul) e frases curtas.

8.1.8.3 Quando? (periodicidade)

Informações sobre a empresa e notícias: 2x por mês

Shortcut of the month: 1x por mês

Recrutamento: 1x por mês

Exceção: informações sobre a Shortcut, mais 2x vezes por mês

8.1.8.4 Criar e alterar o elementos visuais

Encontrar e escolher imagens:

<http://www.freeforcommercialuse.net/13/> ou <http://pixabay.com>

Edição de imagens, de publicações e de banner

<https://www.canva.com> ou www.fotor.com

8.1.8.5 Fontes de informação:

Notícias: Wired; Zdnet; Expresso; Forbes-technology; Público;

Entretenimento e/ou Shortcut of the month

- <http://www.lifebuzz.com>
- <http://lifelifehacker.com>
- <http://phandroid.com/guide/best-apps-of-the-month/>
- <http://www.doityourself.com/>

- Outros temas a pesquisar: Receitas rápidas e saudáveis e Livros mais vendidos

8.1.8.6 Análise de resultados que importa:

Número de Gostos e seguidores (Facebook/Linkedin) – Objetivos para novembro 2015 – 1140 gostos e 440 seguidores respetivamente.

Valor do alcance das publicações – Objetivos a um ano para novembro de 2015 – Alcance de 600 pessoas por publicação no *facebook* e de 300 no *Linkedin*

Utilizar o <http://www.likealyzer.com> para uma vista geral de como estão a correr as comunicações no *facebook*

8.1.8.7 Porque importa a presença no facebook e linkedin?

É a presença da organização tal como acontecia na vida “real”, mas agora à escala global, com a potencialidade de levar a empresa para outros mercados, primeiro nacionais, segundo internacionais.

8.1.8.8 Próximos passos

Criar uma newsletter com novidades da organização;

Criar Showcases no *Linkedin* com portfólio de produtos.

8.2 Planificação em cronograma

Comunicação em media social	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun.	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Desenvolvimento de material visual	■			■			■			■			■
Edição das Informações	■						■						
Criação de um cartaz A2 de suporte	■												
Publicações semanais		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Avaliações dos resultados							■					■	
Revisitar o plano de comunicação								■					■

8.3 Analisar resultados das comunicações

Para analisar o impacto das comunicações, é importante recorrer à secção “estatísticas” e “análise” disponíveis respetivamente no *facebook* e no *LinkedIn*.

Nestas, é possível visualizar uma vista geral de quais os resultados das comunicações e o impacto da empresa nas redes sociais, através de uma análise a determinadas métricas relevantes neste tipo de comunicação, como o número de “gostos”, “seguidores”, interação e alcance das publicações.

Para aferir então se os objetivos previamente definidos foram cumpridos, deve-se, em junho de 2015, verificar se o número de “gostos” ultrapassou os 760 e se o número de “seguidores” no *LinkedIn* ultrapassou os 409. Deve-se, ainda, verificar se o alcance das publicações ultrapassou o valor de 400 e 200 pessoas por publicação no *facebook* e no *LinkedIn* respetivamente.

Em novembro de 2016, é importante verificar se o número de “gostos” ultrapassou os 1140 e se o número de “seguidores” da página do *LinkedIn* os 446. Além disso, deve-se verificar se o alcance das publicações ultrapassou o valor de 600 e 300 pessoas por publicação no *facebook* e no *LinkedIn* respetivamente.

No entanto, há aspetos que as métricas não revelam, como a opinião das pessoas. Nesse sentido, sugere-se que, nos dois momentos de avaliação escolhidos (junho e novembro), se realize um inquérito aos colaboradores e parceiros da organização, de forma a aferir qual sua opinião sobre as comunicações da organização nestes meios.

8.4 Gestão das comunicações integradas de marketing

Esta secção diz respeito a forma como este plano de comunicação serve base para a integração da comunicação da Shortcut. O plano aqui descrito visa um conjunto de ações que dizem essencialmente respeito à gestão dos *social media*. Foram então criadas algumas estratégias e regras que dizem respeito à comunicação neste meio. Para garantir que as mensagens transmitidas pelas Shortcut, independente do meio, são consistentes, sugere-se que este plano seja

o ponto de partida para a definição ou reformulação de outras estratégias e ferramentas de comunicação. As informações sobre a Shortcut, elementos visuais (logótipo, *banner*, *etc*) e o tipo de informação partilhada devem, sempre que possível, ser a base de outras ferramentas de comunicação, como o *website*, correio electrónico e *newsletters*.

Conclusões

A realização deste trabalho final de mestrado, na modalidade relatório de estágio, permitiu responder à questão inicialmente levantada. Com o objetivo de criar uma estratégia de comunicação em *social media* para a empresa Shortcut, foram identificados alguns problemas e implementadas algumas mudanças na comunicação desta organização.

Uma análise interna permitiu diagnosticar o estado dos esforços de comunicação. Verificou-se a existência de uma grande aposta em ferramentas da comunicação típicas do ambiente *B2B*, como é o caso da venda pessoal e presença em feiras e exposições. As apresentações pessoais aos potenciais e actuais clientes é também um ferramenta valorizada pela organização. Por outro lado, a Shortcut tinha uma presença muito limitada nos *social media*, nomeadamente nos sites de redes sociais, o Facebook e o LinkedIn. Estas ferramentas de comunicação estavam a ser geridas de uma forma casual, transmitindo uma imagem desleixada e diferente daquela que na realidade a organização pretendia transmitir.

Neste sentido, para além de um diagnóstico interno à organização, foi estudado o estado da arte, assim como as melhores práticas na gestão de *social media*, desenvolvidas por empresas. Identificou-se que este meio, mais do que um veículo para transmitir uma mensagem, é uma forma da organização se aproximar e conversar com os seus *stakeholders*. Há vários aspectos valorizados pelos utilizadores destas redes sociais, para além de informação sobre a empresa. Os utilizadores, para além de informação, procuram conhecer a vida da organização e dos seus colaboradores, ter acesso a notícias e ser entretidos. A periodicidade e a forma como são partilhadas informações pela empresa são também aspectos a ter em consideração. A partilha de conteúdo deve ser realizada de uma forma visualmente atraente, promovendo a interação entre o utilizador e a marca. Colocar questões, fornecer links, utilizar imagens e vídeos são algumas das melhores práticas descobertas e que promovem o sucesso das comunicações em *social media*.

Foi, então, criado um plano de comunicação, com ações que visavam alterar a forma como a Shortcut estava presente nos *social media*. Foram sugeridas mudanças a nível visual, na apresentação da organização, mas também em termos de conteúdo partilhado. Como resultado, as páginas empresariais do Facebook e do LinkedIn registaram os níveis de alcance e interação de publicações mais elevados de sempre.

Dado que o estágio teria um fim e não haveria um substituto dedicado a 100% à gestão dos *social media*, decidiu-se criar uma *social media dashboard* que funcionasse como uma ferramenta de auxílio a quem estivesse responsável pela gestão deste meio. Desta *dashboard* constaram um conjunto de melhores práticas sobre a comunicação nos sites de redes sociais Facebook e LinkedIn.

Considerou-se também que seria importante que a gestão da comunicação deve ser realizada de uma forma integrada. Desta forma, sugeriu-se que o trabalho desenvolvido sirva de referência para a gestão de outros instrumentos de comunicação, especialmente de *social media*, para que se cumpra o princípio da uniformização da mensagem transmitida pela organização.

Limitações e indicações para pesquisa futura

A principal limitação que este trabalho apresenta é que não pode ser generalizado a outros casos. Esta limitação está relacionada com a metodologia escolhida, *action-research*. O trabalho foi desenvolvido num contexto específico de estágio, pelo que os resultados obtidos dizem respeito ao caso da empresa Shortcut. Existiram também algumas limitações práticas, dado que não foi possível desenvolver ações para os vários problemas encontrados, durante as análises realizadas. Foram discutidas algumas soluções como, por exemplo, o desenvolvimento de ações de formação sobre os *social media* para todos os membros da organização, as quais não puderam ser implementadas. Esta limitação surgiu devido à impossibilidade da organização dispensar apoio a uma função que é menos prioritária, quando comparada com outras, como os projetos para 2015.

Para desenvolvimento futuro sobre este tópico, sugere-se que seja realizado um estudo sobre um número elevado de empresas de pequena e média dimensão dos diferentes sectores de atividade económica. Utilizando esse estudo juntamente com o enquadramento teórico aqui desenvolvido, assim como com os resultados do plano de comunicação, seria possível desenvolver uma *framework* de apoio à gestão dos *social media*, para pequenas e médias empresas.

Bibliografia

- Association, A. M.** (2013). Definition of Marketing. Retrieved November 14, 2014, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Management Learning.
- Bulut, I. (2013). **Some Considerations About the New Communications Paradigm.**
- Cheung, C. M. K., & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461–470.
- Cho, C.-H. (1999). How Advertising Works on the WWW: Modified Elaboration Likelihood Model. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 21(1).
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83–91.
- Droga5.** (2013). BING: DECODE JAY Z. Retrieved from <http://droga5.com/work/decode-jay-z/>
- Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Collins.
- Drum, T. (2014). Case study: What brands can learn from the integrated Share a Coke campaign of 2013. Retrieved from <http://www.thedrum.com/news/2014/01/28/case-study-what-share-coke-campaign-can-teach-other-brands>.
- Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). **Client perceptions of integrated marketing communications**, (June).
- Facebook. (2014). **Company Info - Newsroom**. Retrieved November 05, 2014, from <http://newsroom.fb.com/company-info/>.
- Fortin, D. R., & Dholakia, R. R. (2005). Interactivity and vividness effects on social presence and involvement with a web-based advertisement. *Journal of Business Research*, 58, 387–396.
- Foux, G. (2006). Get your customers involved. *Brand Strategy*, 38–39.

- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*.
- Freeman, L. (1998). Net drives B-to-B to new highs worldwide. *Advertising Age's Business Marketing*, 83(1).
- Garber, L. L., & Dotson, M. J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8(1), 1–17.
- Henderson, C., & Salesforce. (2012). **Facebook Business Pages** - Successful B2B Case Studies: A study on maximising social traction.
- Hoffman, K. Douglas e Bateson, J. (2012). *Essentials of Services Marketing: concepts, strategies & cases*. Thomson.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kelly, K. J. (1997). Integrated Marketing Communication: Putting It Together & Making It Work. *Academy of Marketing Science. Journal*, 25(1), 83–85. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezaccess.library.uitm.edu.my/docview/224873945?accountid=42518>
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Marketing management*. S.I.: Prentice Hall. Retrieved from <http://tocs.ulb.tu-darmstadt.de/48780928.pdf>
- Kozinets, R. V. (1999). E-tribalized marketing?: the strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*.
- Linkedin. (2014). **About LinkedIn**. Retrieved November 02, 2014, from <http://press.linkedin.com/about>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.
- MarketingMag. (2012). Share a Coke campaign post-analysis. *Case Studies*.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159.
- Miller, B. D. A., & Rose, P. B. (1991). **Integrated Communications: A Look at Reality Instead of Theory**, 13–17.
- Moore, D. J., Mowen, J. C., & Reardon, R. (1989). **Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor**.

- Nelson-Field, K., & Riebe, E. (2011). The impact of media fragmentation on audience targeting: An empirical generalisation approach. *Journal of Marketing Communications*, 17(1), 51–67.
- Niemann-Struweg, I. (2014). An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment. *Public Relations Review*, 40(2), 184–192.
- Pelsmacker, P. De, Geuens, M., & Bergh, J. Van Den. (2010). *Marketing Communications - a European perspective* (4th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Pete Blackshaw, & Mike Nazzaro. (2004). *Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-Mouth in the Age of the Web-Fortified Consumer*.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298.
- Plot., C. A. (2014). **Métricas, o que são e porquê usá-las?** Retrieved from <http://www.plotcontent.com/metricas-o-que-sao-e-porque-usa-las/>
- Rosen, V. von. (2012). *LinkedIn Marketing: An Hour a Day* (pp. 2–18). Indianapolis: Wiley, John & Sons, Inc.
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1997). *Advertising communications & promotion management. Media* (2nd ed., Vol. 1). New York: McGraw-Hill Companies.
- Rutz, O. J., & Bucklin, R. E. (2011). From Generic to Branded: A Model of Spillover in Paid Search Advertising. *Journal of Marketing Research*.
- Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology-Related Studies Based on Rogers' Theory. *Online Submission*, 5(2), 14–23.
- Schultz, D. E. (1996). The inevitability of integrated communications. *Journal of Business Research*, 37(3), 139–146.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. (2010). *Consumer behaviour: a European perspective. Consumer behaviour* (Vol. 29, p. 642).
- Taylor, D. G., Lewin, J. E., & Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: Do ads work on social networks? How gender and age shape receptivity. *Journal of Advertising Research*, 51.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*.

Turley, L. W., & Kelley, S. W. (1995). **A Comparison of Advertising Content: Business to Business Versus Consumer Services.**

Virgínia, C. (2013). Qual é a diferença entre ter um perfil e uma página no Facebook? *Meios & Publicidade*. Retrieved from <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/02/qual-e-a-diferenca-entre-ter-um-perfil-e-uma-pagina-no-facebook/>

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis methods and applications. *Structural Analysis in the Social Sciences*.

Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275–282.

Anexos

Anexo nº1

Social Media Dashboard – Versão implementada na Shortcut.

O QUE PODE SER PUBLICADO?

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA: ENTREVISTAS; PARTICIPAÇÃO EM CONFERÊNCIAS; NOTÍCIAS E RECONHECIMENTO DA EMPRESA; EVENTOS.

O MUNDO: CIÊNCIA; TECNOLOGIAS; SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E CULTURA GERAL.

SHORTCUT OF THE MONTH (FACEBOOK)
SIMPLIFICAR A VIDA DAS PESSOAS:
-EXEMPLOS DE RECEITAS SAUDÁVEIS E RÁPIDAS PARA PROFISSIONAIS;
-COMO CRIAR UM CANDEIEIRO COM GARRAFAS USADAS?

RECRUTAMENTO
PUBLICAR ANÚNCIOS DE RECRUTAMENTO GERAL, NÃO ESPECIFICANDO QUAL A FUNÇÃO, MAS INDICANDO QUE SE PROCURA PROFISSIONAIS DE TI.

QUANDO?

INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA E NOTÍCIAS: **2X POR MÊS**

SHORTCUT OF THE MONTH: **1X POR MÊS**

RECRUTAMENTO: **1X POR MÊS**

EXCEÇÃO: INFORMAÇÕES SOBRE A SHORTCUT: **MAIS 2X VEZES POR MÊS**

FONTES DE INFORMAÇÃO

NOTÍCIAS: WIRED; ZDNET; EXPRESSO; FORBES-TECHNOLOGY; PÚBLICO.

ENTRETENIMENTO: E/OU SHORTCUT OF THE MONTH
• [HTTP://WWW.LIFEBUZZ.COM](http://www.lifebuzz.com); [HTTP://LIFEHACKER.COM](http://lifehacker.com)
• [HTTP://PHANDROID.COM/GUIDE/BEST-APPS-OF-THE-MONTH/](http://phandroid.com/guide/best-apps-of-the-month/); [HTTP://WWW.DOITYOURSELF.COM/](http://www.doityourself.com/)

OUTROS: TEMAS A PESQUISAR: RECEITAS RÁPIDAS E SAUDÁVEIS E LIVROS MAIS VENDIDOS

f **in**

PORQUE IMPORTA?
É A PRESENÇA E VIDA DA ORGANIZAÇÃO TAL COMO ACONTECIA NA VIDA "REAL", MAS AGORA A ESCALA GLOBAL, COM A POTENCIALIDADE DE LEVAR A EMPRESA PARA OUTROS MERCADOS, PRIMEIRO NACIONAIS, SEGUNDO INTERNACIONAIS.

GESTÃO DOS MEDIA SOCIAIS

PERGUNTAS: "JÁ SABES QUAIS AS MELHORES APLICAÇÕES MÓVEIS DESTE MÊS?"

LINKS: "VÊ JÁ / SABE MAIS EM: (COLOCAR LINK)"

COMENTÁRIOS: "AS MELHORES APLICAÇÕES DO MÊS DE OUTUBRO SÃO SURPREENDENTES! AS NOVIDADES EM APLICAÇÕES DE PRODUTIVIDADE, ENTRETENIMENTO E NOTÍCIAS"

SUGESTÕES: "VEJAM JÁ AS MELHORES APLICAÇÕES MOBILE DO MÊS DE OUTUBRO, ESCOLHIDA PELAS PHANDROID."

COMO PUBLICAR

IMAGENS

INCLUIR CONTEÚDO MULTIMÉDIA: UTILIZAR FOTOGRAFIAS OU VÍDEOS DAS PRÓPRIAS FONTES DAS INFORMAÇÕES OU CRIAR UMA FOTOGRAFIA RECORRENDO A UM SOFTWARE COMO POWERPOINT.

UTILIZAR CORES ALEGRES (VERMELHO, VERDE, AZUL) E FRASES CURTAS.

IMAGENS GRATUITAS:
[HTTP://WWW.FREEFORCOMMERCIALUSE.NET/13/](http://www.freeforcommercialuse.net/13/) E [HTTP://PIXABAY.COM](http://pixabay.com)

EDIÇÃO DE IMAGENS:
[HTTPS://WWW.CANVA.COM](https://www.canva.com) OU [WWW.FOTOR.COM](http://www.fotor.com)

PRÓXIMOS PASSOS

CRIAR UMA **NEWSLETTER** COM NOVIDADES DA ORGANIZAÇÃO

CRIAR **SHOWCASES** NO LINKEDIN COM PORTFÓLIO DE PRODUTOS