



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Estádios de Exploração Organizacional dos Media Sociais

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

por

Ana Catarina de Sousa Braz

sob orientação do  
Professor Doutor António Manuel Valente de Andrade

Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, Faculdade de  
Economia e Gestão  
Março de 2015



# Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de deixar a nota de que optei por explorar no meu Trabalho Final de Mestrado um tema relacionado com os media sociais pela minha curiosidade em conhecer mais sobre esta área e em específico pelo facto de não ter sido um tema muito explorado no meu mestrado, pelo que vi aqui uma oportunidade de realizar um trabalho diferente (do meu âmbito) e desafiante pelas aprendizagens que me iria proporcionar. Neste sentido sinto que o trabalho que desenvolvi foi bastante gratificante pelo contributo que deixo no mundo académico e pela importância que terá no meu futuro profissional.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor António Manuel Andrade pelo seu apoio constante, pela sua preocupação e disponibilidade. As orientações e sugestões foram cruciais ao longo do desenvolvimento da dissertação.

Por fim, gostaria de deixar um agradecimento à minha família por sempre me apoiarem e pela educação que me proporcionaram.



# Resumo

A evolução tecnológica é acompanhada por novas oportunidades e desafios. Em concreto as tecnologias da informação e da comunicação têm mudado a forma como as pessoas comunicam, o que gerou novas formas de interação entre as empresas e o seu público-alvo. Hoje, estas interações assumem diferentes formas, recursos e plataformas tecnológicas como os *tweets* no *Twitter*, as atualizações de estado no *Facebook*, os vídeos no *YouTube*, entre outras. Todas estas mudanças têm especificidades que as empresas têm de acompanhar, conhecer e adaptar-se para que a comunicação com o *target* seja bem sucedida.

Identifica-se aqui um problema de gestão da complexidade da comunicação em múltiplas plataformas e para públicos específicos a que a presente investigação procura dar um contributo. Inspirando-se na metodologia de estudo de caso e usando o método de análise documental, produziu-se um estudo descritivo e exploratório, materializado num modelo de suporte às empresas no que diz respeito à sua presença nos media sociais.

O modelo procura facilitar a gestão da presença *online* identificando diversos estádios evolutivos da exploração dos canais. Identificam-se quatro níveis para sete dimensões centrais da comunicação – presença, relações, reputação, grupos, conversação, partilha e identidade – que têm um papel preponderante nos media sociais. É não só importante para as empresas saber estar presente em plataformas digitais sociais, como também medir a sua participação e fazer uso das ferramentas que o meio digital apresenta. Neste sentido, o modelo apresentado procura também suportar as empresas com ferramentas que

poderão utilizar em cada estado de evolução, bem como com métricas que permitam aferir se os objetivos, definidos por cada empresa, estão a ser cumpridos.

Palavras-chave: Media Sociais; Comunicação; Gestão.



# Abstract

With technological evolution come new opportunities and challenges. In specific information and communication technologies had changed the way people communicate which generated new ways of interaction between companies and their target. Today, these interactions assume different forms, resources and technological platforms as tweets in Twitter, status updates in Facebook, videos in Youtube, etc. In order to have success communicating with their target, all these changes have specifications that companies have to monitor, understand and adapt to.

Here we find a problem which is the complexity of managing the presence in multiple platforms to specific targets and this investigation looks for to contribute to solve this problem. Inspired in the case study methodology and using the method of document analysis, was produced a descriptive and exploratory study that was materialized in a support framework to manage the presence in social media by companies.

By identifying different evolution stages the framework seeks to make easy the online presence management. In this investigation have been identified four levels to seven central dimensions of communication – presence, relationships, reputation, groups, conversations, sharing and identity – that have an important impact in social media. Hence, it is not only important for companies to know how to be present in social digital platforms, as well as to know how to measure their participation and to use tools available in the digital environment. In this way, the presented framework looks for to also

support companies with tools that can be used in each evolutionary stage, as well as metrics that will allow them to know if the goals set are being achieved.

Keywords: Social Media; Communication; Management.



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	viii
Índice .....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Quadros .....	xvi
1. Introdução.....	18
1.1 Relevância do Tema .....	18
1.2 Objetivos .....	20
1.3 Metodologia.....	20
1.4 Estrutura da Dissertação.....	21
2. Comunicação Organizacional.....	22
2.1 Natureza da Comunicação .....	22
2.2 Canais de Comunicação.....	25
2.2.1 Media Tradicionais .....	26
2.2.1.1 Vantagens e Desvantagens dos Media Tradicionais .....	29
2.2.2 Media Sociais .....	33
2.2.2.1 Definição .....	33
2.2.2.2 Tipos de Media Sociais .....	36
2.2.2.3 Impacto dos Media Sociais nos Negócios .....	38
2.2.2.4 Métricas.....	43
2.3 Impacto da Comunicação .....	49
3. Modelos de Comunicação .....	52
3.1 Internos .....	52
3.2 Externos.....	54
4. Tecnologia e Gestão da Comunicação – Gestão Multicanal.....	60
4.1 Importância da Tecnologia na Comunicação .....	60
4.2 A Integração dos Canais de Comunicação.....	62
4.3 Como Fazer a Gestão Multicanal .....	63

5. Metodologia.....	66
5.1 Paradigma Metodológico .....	66
5.2 Procedimentos de Investigação .....	66
6. Proposta do Modelo .....	69
6.1 Concepção e Desenvolvimento.....	69
6.2 Proposta do Modelo .....	72
7. Conclusões .....	76
7.1 Síntese.....	76
7.2 Limitações e Trabalhos Futuros.....	78
8. Referências Bibliográficas.....	79



# Índice de Figuras

Figura 1 - Media sociais e o seu impacto nas diversas esferas do negócio, segundo Paniagua & Sapena (2014).....	39
Figura 2 - Modelo de comunicação interna, de acordo com Ruck & Welch (2012). .....	53
Figura 3 - Funcionalidade e implicações dos sete blocos funcionais, de acordo com Kietzmann et al. (2011). .....	54
Figura 4 - Relevância de cada bloco funcional em alguns <i>sites</i> de media sociais (LinkedIn, Foursquare, YouTube e Facebook), de acordo com Kietzmann et al. (2011). .....	56
Figura 5 - Variação dos media sociais de acordo com a profundidade e longevidade da informação associado aos objetivos de <i>marketing</i> , segundo (Weinberg & Pehlivan, 2011). .....	57
Figura 6 - Media sociais e o seu impacto nas diversas esferas do negócio, segundo Paniagua & Sapena (2014).....	58
Figura 7 - Modelo dividido por estádios de evolução, a partir da análise de casos e modelos, que analisa o papel de sete recursos que têm impacto nos media sociais. ....	73



# Índice de Quadros

Quadro 1 - Possibilidades de Comunicação de <i>Marketing</i> , de acordo com Pickton & Broderick (2005).....	28
Quadro 2 - Critérios dos <i>media mix</i> , de acordo com Pelsmacker et al. (2007). 29	
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do uso dos media (Pelsmacker et al., 2007; Pickton & Broderick, 2005). .....	32
Quadro 4 - Impacto dos media sociais nas receitas da organização de acordo com Altimeter Group, no estudo “ <i>The Social Media ROI Cookbook: Six Ingredients Top Brands Use to Measure the Revenue Impact of Social Media</i> ”. .....	46
Quadro 5 - Funcionalidade e implicações dos sete blocos funcionais, de acordo com (Kietzmann et al., 2011) .....	72



# 1. Introdução

## 1.1 Relevância do Tema

A evolução tecnológica tem impulsionado o crescimento da globalização de forma muito significativa. Este suporte, reflete-se de forma intensa na forma como as pessoas comunicam, bem como na forma como as empresas comunicam com os seus clientes, chegando a criar-se tendências com base nesta influência. Assim, revela-se uma necessidade para as empresas apresentarem uma estratégia de comunicação integrada, que funcione holisticamente dentro e fora da organização (F. Eadie, 2009; Schultz & Schultz, 2003). Esta comunicação integrada revela-se como uma vantagem competitiva face à concorrência, uma vez que um alinhamento na comunicação da mesma, bem como a sua integração fornece à empresa a capacidade de controlar e influenciar todas as interações entre a empresas e os seus *stakeholders* (Grobler & Niemann-Struweg, 2011; Maenetja, 2009). A empresa ao ter esta capacidade conseguirá desenvolver uma relação duradoura com os seus clientes, baseada em confiança e que se refletirá numa crescente fidelização dos seus clientes (Grobler & Niemann-Struweg, 2011; Jain, Sethi, & Mukherji, 2009; Maenetja, 2009).

A forma como as empresas comunicam com os clientes e a forma como os clientes comunicam com as empresas, tem sido afetada pelas novas tecnologias, como já foi referido, e isso revê-se particularmente na ascensão da comunicação através de plataformas digitais. Assim o crescimento rápido da *Web 2.0* permitiu que houvesse pelos utilizadores uma geração de quantidades de informação elevadas, que se encontra em fóruns *online*, *blogs*, *sites* de media sociais, etc.. Este conteúdo produzido reflete informações sobre as atitudes,

percepções e opiniões dos clientes face a produtos, serviços e eventos (Dang et al., 2014).

Os media sociais vieram assumir um papel muito relevante na tomada de decisão dos consumidores (Bronner & de Hoog, 2014) assumindo a capacidade de impulsionar a colaboração, interação, comunicação e partilha de informação das partes interessadas (Malita, 2011). A vantagem distintiva do recurso aos media sociais para comunicar prende-se com a oportunidade de comunicar em tempo real, recebendo feedback dos clientes e permitindo uma aproximação entre estes e as empresas que era quase impossível antes do desenvolvimento da *Web 2.0*. Esta vantagem distintiva poderá tornar-se em vantagem competitiva se as empresas tiverem a capacidade de aprender com o feedback que recebem dos clientes e de se adaptarem às suas necessidades, apresentando um posicionamento no mercado em que atuam com o qual os clientes se irão identificar (Enginkaya & Yilmaz, 2014; Kohli, Suri, & Kapoor, 2014).

Assim, é muito importante que as empresas saibam gerir a sua presença em múltiplos media sociais, usando os recursos tecnológicos adequados para o público-alvo a que se dirigem, bem como a informação que recebem quase em tempo real dos seus clientes na estratégia que seguem. É também de salientar que as empresas precisam de se consciencializar que as estratégias não são imutáveis e que a informação que recolhem dos meios em que atuam deve ser usada para maximizar a sua eficiência.

## 1.2 Objetivos

A presente investigação tem como objetivo desenvolver um modelo que auxilie as empresas na gestão da sua presença nos media sociais. Este modelo será desenhado de forma a que as empresas possam identificar onde se localizam em cada estágio evolutivo e em cada recurso de media social. Adicionalmente para cada recurso, existem objetivos específicos, nomeadamente definir métricas orientativas, bem como apresentar, para cada estágio evolutivo, um conjunto de ferramentas *online* que poderão auxiliar as empresas nas suas estratégias de comunicação através dos media sociais.

## 1.3 Metodologia

A opção metodológica da presente investigação trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório, através do qual se apresenta um modelo de autoidentificação dividido por estádios de evolução e recursos com papel importante nos media sociais.

A recolha de informação foi feita através de análise documental, procurando conhecer o contributo de outros investigadores de forma a gerar novo conteúdo. Esta recolha foi especialmente importante pois o conhecimento de modelos já desenvolvidos, permitiu estabelecer uma base para o desenvolvimento de um novo modelo.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que auxilia na investigação de tópicos empíricos (Yin, 2005), sendo comum a utilização desta metodologia para situações em que o controlo relativo a eventos pela parte do

investigador é reduzido, quando se trata de um acontecimento atual e quando o investigador tem experiência no fenómeno a investigar (Benbasat, K. Goldstein, & Mead, 1987).

## 1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação apresenta primeiramente uma análise da comunicação organizacional. Procurou-se neste ponto dar a conhecer o papel dos media sociais enquanto canal de comunicação, analisando que tipo de media sociais existem, de que forma se pode mensurar a utilização dos media sociais e compreender do ponto de vista organizacional e do ponto de vista do consumidor qual é o impacto deste canal de comunicação. De seguida, foi feita uma análise de modelos de comunicação propostos por alguns investigadores para se dar a conhecer algum conteúdo académico já proposto e com base nesse conteúdo perceber o que se poderia explorar para o desenvolvimento de um novo modelos. Antes de se passar à proposta do modelo desenvolvido, deu-se a conhecer a importância da tecnologia na comunicação e a forma como as empresas podem integrar diversos canais de comunicação. Após a explicação da metodologia adoptada, propôs-se um modelo, dividido por estádios de evolução, a partir da análise de casos e modelos, que analisa o papel de sete recursos – presença, relações, reputação, grupos, conversação, partilha e identidade - que têm impacto nos media sociais.

## 2. Comunicação Organizacional

### 2.1 Natureza da Comunicação

Etimologicamente, a palavra “comunicação” tem origem Latina e significa “tornar comum”, “estar em relação com”. A comunicação é uma das características principais do ser humano, pois todas as relações entre as pessoas envolvem uma ligação através da comunicação, que pode cobrir uma grande diversidade de formas e padrões (Daniel, 2013). No caso das organizações, a comunicação representa um processo interativo para se construir relações entre as mesmas e os seus clientes. Uma comunicação eficiente durante os momentos de encontro de serviço define o impacto da percepção dos clientes face à organização (Jain et al., 2009).

Nos serviços a comunicação revela-se como um elemento fundamental, pois para a empresa o encontro do serviço representa uma oportunidade de demonstrar qualidade, construir confiança e comprometimento entre a empresa e o cliente, bem como para aumentar a fidelização do cliente ao longo da construção da relação. Quando um colaborador tem uma interação com um cliente, cada ponto de contacto comunica algo acerca da organização e dos seus produtos, que forma e influencia a percepção do cliente face ao valor do serviço. Neste sentido, a comunicação representa uma parte essencial do serviço e pode criar ou destruir o valor percebido pelo cliente (Jain et al., 2009).

A comunicação nos canais de *marketing* pode servir como “o processo através do qual a informação persuasiva é transmitida, a tomada de decisão

participativa é promovida, os programas são coordenados, o poder é exercido e o compromisso e lealdade são encorajados” (Mohr & R. Nevin, 1990). Pelo que, a comunicação é vista como o processo de transmissão através de um canal (Mohr & R. Nevin, 1990). De acordo com Calabrese (2004) a comunicação pode ainda ser definida como “as comunicações entre diversos agentes de uma organização que fundamentam os processos de criação de valor e de coordenação das funções corporativas”. As comunicações organizacionais distinguem-se das comunicações internas, pois estas últimas representam o processo através do qual a gestão da empresa transmite os valores da organização aos recursos humanos de forma a garantir que estes são disseminados por toda a empresa (Calabrese, 2004).

A crescente importância da reputação da marca, tem vindo a que conseqüentemente se sinta uma crescente necessidade de transparência de informação em relação ao desempenho da organização. Isto, faz com que o impacto da comunicação seja cada vez maior e seja cada vez mais debatida a importância da mesma no ambiente dinâmico dos negócios, bem como a atitude da organização com grupos importantes de *stakeholders* (Petrokaite & Stravinskiene, 2013).

Desta forma, o *marketing* assume cada vez mais um papel importante na reputação da marca. De acordo com Pelsmacker, Geuens, & Bergh (2007) o *marketing* é definido como “o processo de planeamento e execução da conceção, definição de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar e trocar valor, e satisfazer objetivos individuais e organizacionais”. De acordo com os objetivos, o público-alvo e o posicionamento de mercado da organização as ferramentas de *marketing* a serem utilizadas variam. Pelo que, o *marketing* dispõe assim diversas ferramentas – *marketing mix* – para atuar. O

*marketing mix* é composto tradicionalmente por 4 Ps – Produto, Preço, Promoção e Distribuição. Sendo que a comunicação é um componente que está diretamente relacionado com a Promoção, e é designada como o elemento mais visível do *marketing mix*. Faz parte deste elemento todos os instrumentos através dos quais uma organização comunica com os seus públicos-alvo de forma a promover produtos ou a organização como um todo (Pelsmacker et al., 2007). De notar que a comunicação corporativa estratégica é definida como “o uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir a missão a que se propôs”, pelo que a este tipo de comunicação necessita de uma gestão integrada (Siano, Vollero, Confetto, & Siglioccolo, 2011). Assim, a comunicação é um dos componentes chave do *marketing mix*, em especial nos serviços. A estratégia de comunicação é desenvolvida para criar uma consciencialização dos consumidores e posicionar o serviço da empresa oferecendo aos consumidores um conjunto de alternativas (Jain et al., 2009).

O ambiente interno e externo em que as empresas atuam, é cada vez mais caracterizado por um elevado grau de complexidade e interconexão. Para se poder fazer gestão deste grau de complexidade e interconexão, que surge pelas elevadas quantidades e pela qualidade da informação, são gerados *flows* de comunicação dentro das empresas (Calabrese, 2004).

A comunicação interna afeta o comportamento dos colaboradores de forma a que este seja mais consistente com a identidade da organização. Por outro lado, a comunicação externa está relacionada com a comunicação da organização em relação aos seus públicos-alvo. É por isso crucial que exista uma relação de coerência entre a estratégia da organização, a comunicação interna e externa, uma vez que existe um elevado grau de interdependência entre ambas (Pelsmacker et al., 2007). No que diz respeito à comunicação interna existem

quatro domínios principais: comunicação empresarial (respeitante às competências comunicacionais dos colaboradores), comunicação da gestão (focada nas competências de gestão e nos recursos para a comunicação), comunicação corporativa (focada na comunicação formal) e comunicação organizacional (orientada para questões mais teóricas e filosóficas) (Tkalac Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012).

Atualmente a interação social enfrenta novas dinâmicas, em específico devido ao aparecimento das tecnologias associadas aos media sociais. Neste sentido, as pessoas podem partilhar informação, como atualizações acerca das suas experiências (em tempo real), com tempo e esforço mínimos. Um estudo recente indica que os indivíduos partilham informação com os seus amigos e com o público em geral para manter um sentimento de conexão, bem como, construir capital social (Osatuyi, 2013).

## 2.2 Canais de Comunicação

Os consumidores comunicam por uma variedade de diferentes canais. Eles falam cara-a-cara, falam pelo telefone e até trocam mensagens através do mesmo. Para além disso, os media sociais têm feito com que cada vez mais pessoas comuniquem com outras através de canais *online* como o *Facebook*, *Twitter*, *blogs*, etc. (Berger & Iyengar, 2013). Assim, o uso dos media sociais para partilhar informação encontra-se gradualmente a substituir os media tradicionais como a televisão, os jornais e a rádio. Os media sociais tornaram-se assim, uma ferramenta que os gestores usam em diversos domínios para comunicar ativamente com os seus clientes, de forma a manterem-se competitivos (Osatuyi, 2013).

A publicidade através de vários canais tem crescido de forma significativa, de forma a atingir os clientes. A televisão, internet e outros canais são utilizados em conjunto para posicionar produtos. As ferramentas de pesquisa têm mudado a forma como as pessoas analisam a informação, pelo que a publicidade *online* tem crescido rapidamente e ganho aos canais tradicionais, principalmente por questões orçamentais. Ao longo da última década, as empresas têm cada vez mais e de forma mais bem sucedida usado diversas plataformas para comunicarem, ganhando assim resultados através de sinergias que permitem que as mensagens cheguem aos consumidores de forma simples e eficiente (Laroche, Kiani, Economakis, & Richard, 2013).

### 2.2.1 Media Tradicionais

Para análise dos media tradicionais parte-se da definição da comunicação de *marketing* em media como “todas as formas de media através das quais as mensagens de comunicação e de *marketing* são transportadas” (Pickton & Broderick, 2005). Em específico procura-se fazer uma análise dos media tradicionais, isto é, a imprensa, a televisão, cinema, posters, rádio, entre outras. No quadro que se apresenta de seguida procura-se demonstrar resumidamente as possibilidades de comunicações de *marketing* existentes.

<b>Possibilidades de Comunicações de <i>Marketing</i> em Media</b>	<b>Exemplo</b>
Imprensa	Jornais, revistas, etc.
Televisão	Televisão nacional, internacional, local, regional, por cabo, satélite,

	teletexto, etc.
Cinema	Local, regional, nacional e internacional.
<i>Posters</i>	Nos transportes (autocarros, táxis, comboios, barcos, etc.), em <i>outdoors</i> e <i>indoor</i> (nos pontos de venda, em feiras, em janelas, em stands, etc.).
Rádio	Local, regional, nacional e internacional.
Internet	<i>World Wide Web</i> , email, etc.
Correspondência Direta	Folhetos ou cartas entregues em mão.
<i>Word-of-mouth</i>	Pessoal de vendas, outros colaboradores, clientes, membros dos media e outros públicos.
Folhetos e Brochuras	<i>Press releases</i> , <i>flyers</i> de ofertas especiais, etc.
Artigos de Papelaria	Cartões de visita, memos, envelopes, etc.
Embalagem	Todos os tipos de embalagem que podem conter mensagens promocionais.
Artigos de <i>Merchandise</i>	Calendários, brindes, agendas, etiquetas, vestuário, placas de identificação, crachás, etc.
Pontos de Venda	Cartazes, informação nas prateleiras, placas de exposições e <i>stands</i> , etc.
Outros	Telefone, bilhetes (espetáculos,

---

parques de estacionamento, etc.),  
autocolantes, etc.

---

Quadro 1 - Possibilidades de Comunicação de *Marketing*, de acordo com Pickton & Broderick (2005)

No processo de comunicação de *marketing*, os media são responsáveis por transmitir as mensagens ao público-alvo. Neste sentido, se houver uma má seleção do media, isto irá resultar num impacto reduzido ou a mensagem pode ser entregue ao público-alvo errado (Pickton & Broderick, 2005).

Deste modo, torna-se importante ter em consideração um planeamento para identificação e seleção dos media mais adequados. Assim, existe um conjunto de elementos que se deve ter em conta (Pelsmacker et al., 2007):

1. Aceder ao ambiente em que as comunicações serão realizadas;
2. Descrever o público-alvo;
3. Definir objetivos dos media;
4. Definir um media *mix*;

Para a definição dos media é ainda importante fazer uma definição de critérios.

---

Critérios Quantitativos	Alcance, frequência, seletividade, flexibilidade geográfica, rapidez do alcance, mensagem, influência sazonal.
Critérios Qualitativos	Capacidade de construção de imagem, impacto emocional, envolvimento, qualidade da reprodução, valor que a mensagem acrescenta, quantidade de informação passada.

---

Custos de produção, características do  
 Critérios Técnicos media (exemplo: *lead time*) e  
 disponibilidade do media.

Quadro 2 - Critérios dos *media mix*, de acordo com Pelsmacker et al. (2007)

Cada tipo de media tem as suas vantagens e desvantagens. Assim, é preciso ter em consideração os objetivos da sua utilização e fazer um planeamento da mesma, para que haja controlo na prossecução dos objetivos.

### 2.2.1.1 Vantagens e Desvantagens dos Media Tradicionais

Os media são utilizados com diversas finalidades podendo procurar-se atingir o mercado em massa ou um nicho de mercado bem definido, criar impacto, criar consciencialização da marca, atrair e manter a atenção do público-alvo, desenvolver uma imagem forte, etc.. É importante ter-se conhecimento de que media será mais adequado, para que se seja bem-sucedido na estratégia de comunicação de *marketing*. Neste sentido, apresenta-se de seguida vantagens e desvantagens da utilização de alguns medias (Pickton & Broderick, 2005).

Media	Vantagens	Desvantagens
Televisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande visibilidade;</li> <li>- Grande impacto;</li> <li>- Custo baixo por exposição;</li> <li>- Apela a múltiplos sentidos;</li> <li>- Pode gerar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo de produção pode ser elevado;</li> <li>- Custo de transmitir o anúncio é elevado;</li> <li>- Não há filtragem do <i>target</i>;</li> <li>- A atenção dos</li> </ul>

	<p>envolvimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dá uma perceção de elevada credibilidade e prestígio.</li> </ul>	<p>telespectadores nem sempre está focada na televisão.</p>
<b>Rádio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo mais baixo de produção e de exposição;</li> <li>- Pode ser produzido rapidamente;</li> <li>- A mensagem pode mudar rapidamente;</li> <li>- A resposta direta pode ser facilitada;</li> <li>- Seleção de audiência pelo tempo, ou pela zona geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apenas usa a mensagem de áudio;</li> <li>- Mensagem transitória;</li> <li>- A atenção dos ouvintes por vezes está distraída com outras atividades;</li> <li>- Conteúdo da informação limitado.</li> </ul>
<b>Jornais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Lead time</i> curto;</li> <li>- Publicações frequentes;</li> <li>- Possibilidade de seleção geográfica;</li> <li>- Os jornais são lidos ativamente;</li> <li>- Resposta direta facilitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade de produção medíocre;</li> <li>- Micro-ambiente muitas vezes cheio com publicidade.</li> </ul>
<b>Revistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito seletiva;</li> <li>- Os custos de produção podem ser baixos;</li> <li>- <i>Lead time</i> curto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado ao impacto visual (apesar de ser possível impacto olfativo);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção frequente disponível para diversos títulos;</li> <li>- É possível trabalhar as sinergias entre o conteúdo e a publicidade;</li> <li>- As revistas são lidas ativamente;</li> <li>- Flexibilidade criativa (visual e olfativa);</li> <li>- Boa qualidade de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro-ambiente muitas vezes cheio com publicidade;</li> <li>- <i>Lead times</i> longos para alguns títulos.</li> </ul>
<p><b>Posters (outdoor e indoor)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atinge um público amplo e uma audiência diversificada;</li> <li>- Exposição com elevados níveis de repetição (frequência);</li> <li>- É possível chamar a atenção através de um bom <i>design</i>;</li> <li>- Custos relativamente baixos;</li> <li>- Uma imagem simples pode criar um impacto forte;</li> <li>- A mensagem pode ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitações criativas;</li> <li>- Exposição curta;</li> <li>- A mensagem deve ser simples;</li> <li>- Limitação no que diz respeito à seleção do público-alvo;</li> <li>- As áreas com <i>posters</i> têm uma variabilidade muito grande, muitas podem não ter um impacto elevado.</li> </ul>

	colocada perto do ponto de venda; - Visibilidade ao longo do dia.	
--	--	--

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do uso dos media (Pelsmacker et al., 2007; Pickton & Broderick, 2005).

Os media transmitem as mensagens das comunicações de *marketing* e são por isso fundamentais para o processo de comunicação. É desta forma importante para que haja eficiência na estratégia de comunicação que os media sejam bem selecionados e que transmitam a mensagem ao público-alvo correto, criando sinergias entre as mensagens e os meios utilizados para as transmitir (Pickton & Broderick, 2005).

Apesar de ainda existir um grande recurso aos media tradicionais, o cenário dos media está a mudar, em especial com as evoluções tecnológicas. A interatividade, tempos de resposta curtos, comunicação direta e mais sofisticada são características dos media digitais que se encontram em franca ascensão e que serão explorados de seguida especificamente através dos media sociais. Os media tradicionais apresentam assim algumas limitações, nomeadamente pelo facto de a empresa comunicar com os clientes através de um canal fechado em que não se obtém feedback pela parte do público-alvo, pelo que não se verifica impacto social (Pelsmacker et al., 2007; Pickton & Broderick, 2005).

## 2.2.2 Media Sociais

### 2.2.2.1 Definição

No passado os consumidores usavam a internet de forma passiva, apenas lendo e observando o conteúdo que tinha interesse para os mesmos. No entanto com o aparecimento do *Web 2.0*, houve uma mudança no comportamento dos consumidores e na forma como interagem ao usar a internet. Assim, o foco passou de um comportamento consumista de conteúdo, para a criação e partilha de conteúdo através dos *sites* de media sociais, *blogs*, *wikis*, etc. (Kohli et al., 2014).

De acordo com estatísticas apresentadas pela *Internet World Stats*, em 2012, o número global de utilizadores de internet era de 2.405.518.376. Deste número de utilizadores, existem, por mês, mil milhões de utilizadores ativos no *Facebook*, 800 milhões utilizadores ativos do *YouTube*, 343 milhões utilizadores ativos do *Google+* e 200 milhões de utilizadores do *Twitter* e *LinkedIn* (Zolkepli & Kamarulzaman, 2015). Em 2014, de acordo com a *Internet World Stats* o número global de utilizadores de internet foi de 3.035.749.340.

Antes de se passar à definição dos media sociais, deve-se compreender que as aplicações e ferramentas de media sociais funcionam através do *Web 2.0*. O *Web 2.0* é um termo que descreve uma nova forma através da qual os desenvolvedores de *software* e os utilizadores finais começaram a utilizar o *World Wide Web*, isto é, como uma plataforma na qual o conteúdo e aplicações já não são apenas criados por indivíduos, mas em vez disso são continuamente modificadas por todos os utilizadores de uma forma participativa e colaborativa (Kaplan & Haenlein, 2010).

Assim, o conteúdo gerado pelos utilizadores assume um papel relevante e toma diferentes formas, como por exemplo, os *tweets* no *Twitter*, as atualizações de estado no *Facebook*, os vídeos no *YouTube* e os comentários e *reviews* de produtos feitos pelos consumidores. No entanto, é necessário ter em conta que estes diferentes tipos de *sites* de media sociais têm uma arquitetura, cultura e normas diferentes, o que significa que os utilizadores chegam até aos mesmos com intenções diferentes, interagem de formas diferentes e produzem conteúdos diferentes (Smith, Fischer, & Yongjian, 2012). Desta forma, este conteúdo gerado pelos utilizadores torna-se importante pois é através do mesmo que os consumidores se expressam e comunicam com outros consumidores *online*. Quando este conteúdo está relacionado com a marca, tem o potencial de moldar radicalmente a perceção dos consumidores e de desafiar os profissionais de *marketing* (Enginkaya & Yilmaz, 2014). Enginkaya & Yilmaz, defendem ainda que é necessário que as marcas construam uma conexão com os utilizadores e fomentem um sentido de pertença em relação às mesmas junto dos consumidores. Assim, os media sociais, com os seus diversos domínios satisfazem o desejo dos consumidores ao interagirem com as marcas, com que eles pretendem ser associados. Desta forma, as marcas ganham força através da criação da participação, permitindo que audiências externas se identifiquem com elas e se tornem envolvidas com as mesmas.

Os media sociais têm substancialmente mudado a forma como muitas pessoas, comunidades e/ou organizações comunicam e interagem (Ngai, Tao, & Moon, 2015). Estes não são apenas únicos pelo facto de os consumidores controlarem a informação que observam a partir do mercado, mas também porque os consumidores partilham a informação que consideram útil e interessante. Isto resulta no facto de as empresas terem cada vez menos controlo no conteúdo que os clientes vêm, criam e partilham (Kohli et al., 2014).

Estes são definidos através da forma como as pessoas interagem para criar, partilhar e/ou trocar informação e ideias em comunidades e redes virtuais, distinguindo-se dos media tradicionais e da indústria da publicidade em diversos aspetos, nomeadamente a espontaneidade, longevidade, custo, qualidade, frequência e *target* abrangido (Katona & Sarvary, 2014).

Pode-se assim entender que os media sociais são um fenómeno que se encontra em constante evolução e que vieram mudar a forma como as pessoas descobrem, leem e partilham notícias, informação e conteúdo. Assim, a maioria dos serviços associados aos media sociais são impulsionadores de colaboração, interação e comunicação ao longo de discussões, feedback, votações, comentários e partilha de informação de todas as partes interessadas (Malita, 2011).

O conceito dos media sociais tem cada vez mais um papel crucial na vida pessoal das pessoas e encontra-se em grande evolução no que diz respeito a fins profissionais (Katona & Sarvary, 2014). Os consumidores usam também cada vez mais os media digitais não só para encontrarem produtos e serviços, mas também para se envolverem com as empresas em que eles fazem compras, bem como com outros consumidores que possam ter informações valiosas (Garretson, 2008).

Enginkaya & Yilmaz (2014) explicam a ligação dos consumidores às plataformas digitais, começando por indicar que os consumidores recebem e partilham informação sobre produtos e serviços através de plataformas digitais, especialmente através de outros consumidores pelos comentários *online* e *sites* de redes sociais. As redes sociais juntam as pessoas para partilharem os seus interesses, opiniões, estilo de vida e atividades e os media sociais vêm integrar

os consumidores como participantes ativos nas relações com as marcas. Estes atributos permitem que as marcas atinjam as pessoas certas, nos locais certos e no tempo certo. Desta forma, comunicar a marca através dos media sociais tem-se tornado algo preciso, pessoal, interessante, interativo e social (Enginkaya & Yilmaz, 2014). De salientar também que os media sociais têm a capacidade de tornarem a informação mais acessível, movimentá-la e ampliá-la (Kohli et al., 2014).

#### 2.2.2.2 Tipos de Media Sociais

As tecnologias de media sociais, como os *sites* de redes sociais, *blogs*, fóruns, *wikis* e ferramentas de *microblogging* estão a tornar-se plataformas de confiança para partilhar informação e atingir o público-alvo de forma atempada. Isto é um resultado de uma ampla base de utilizadores e de uma rápida disseminação de informação para os utilizadores subscritos. Assim, as organizações cada vez mais usam as tecnologias dos media sociais para interagir com os seus clientes (Osatuyi, 2013).

De acordo com Osatuyi (2013) as tecnologias de media sociais têm vindo a ser intuitivamente categorizadas com base na forma como os utilizadores interagem com as mesmas. A título de exemplo, *sites* de media sociais como o *Facebook*, *Twitter*, *MySpace*, *FourSquare* e *LinkedIn* são essencialmente utilizados para partilhar atualizações acerca do dia-a-dia dos utilizadores, à medida que vão ocorrendo, especialmente através de fotos.

Fazendo uma breve análise, existem diferentes tipos de media sociais (Mangold & Faulds, 2009; Olsen & Christensen, 2014):

- *Blogs*

- Micro *blogs* (exemplo: *Twitter*)
- Projetos colaborativos (exemplo: *Wikipedia*)
- *Sites* de media sociais (exemplo: *Facebook*)
- Comunidades de conteúdo
  - Partilha de vídeos (exemplo: *YouTube*)
  - Partilha de imagens (exemplo: *Flickr*)
  - Partilha de música (exemplo: *Jamendo.com*)
  - Partilha de conteúdo combinado com suporte (exemplo: *Piczo.com*)
  - Partilha de conteúdo relacionado com propriedade intelectual (exemplo: *Creative Commons*)
  - Partilha de conteúdo educacional (exemplo: MIT, *OpenCourseWare*, MERLOT.)
- Comunidades de comércio (exemplo: *eBay*, *Amazon*, *iStockphoto*, etc.)
- Mundos sociais virtuais (exemplo: *Second Life*)
- Mundos de jogos virtuais (exemplo: *World of Warcraft*)

Gensler & Leeflang (2012) explicam que os diferentes tipos de *sites* de media sociais encontram-se orientados para diferentes fins e por isso a forma de comunicar através dos mesmos também deverá ser diferente. Neste sentido, existe um conjunto de características das publicações feitas nestes *sites* que são importantes serem analisadas e tidas em conta por quem publica. Algumas dessas características são a vivacidade da publicação, a interação, o conteúdo da publicação a posição da publicação e a valência dos comentários. Assim, quando os gestores pretendem realçar o número de *likes*, podem publicar um vídeo, ou um concurso, pois estes representam conteúdo com elevado nível de vivacidade e nível médio de interatividade. A título de exemplo, quando se opta por publicar uma questão – publicação altamente interativa – haverá um

efeito negativo no número de *likes*, pois a resposta a uma questão não poderá ser dada através de um *like*. A posição da publicação na página da marca é também muito relevante e tem um impacto no número de *likes*, pois quanto mais no topo da página estiver a publicação, maior a exposição aos fãs da marca. Por outro lado, se o objetivo for aumentar o número de comentários na publicação, deve-se optar por publicações muito interativas, como por exemplo através de uma questão (Vries et al., 2012) .

### 2.2.2.3 Impacto dos Media Sociais nos Negócios

No início, os media sociais eram vistos como uma ferramenta de entretenimento, no entanto agora são vistos como um fenómeno com muito impacto do ponto de vista dos negócios. Desta forma, inicialmente não havia uma visibilidade acentuada dos diversos benefícios dos media sociais, em específico para o mundo dos negócios. Assim, os media sociais são hoje em dia usados pelas diversas vantagens que lhe estão associadas, nomeadamente o tempo, a audiência, as relações e os benefícios de custos (Kirtiř & Karahan, 2011). Outras vantagens prendem-se com a utilização da *Web* para fazerem publicações, vendas *online*, pesquisa de mercado e apoio ao cliente. A *Web* pode dar apoio na construção da marca, na geração de *word-of-mouth* entre os consumidores, *buzz* em torno do *marketing* e *crowdsourcing* (Tiago & Veríssimo, 2014).

De seguida irá apresentar-se uma explicação do impacto dos media sociais nos negócios do ponto de vista organizacional e do ponto de vista do consumidor.

### 2.2.2.3.1 Ponto de Vista da Organização

Os media sociais têm um amplo impacto em todas as esferas do desempenho dos negócios, por exemplo, ao nível das finanças, operações e desempenho corporativo social (Paniagua & Sapena, 2014). Ainda de acordo com o artigo destes investigadores é apresentado um quadro conceptual que identifica os canais através dos quais os recursos dos media sociais – identidade, conversação, partilha, presença, relações, reputação e grupos – se transforma em capacidade de desempenho do negocio, tal como é apresentado na figura seguinte.

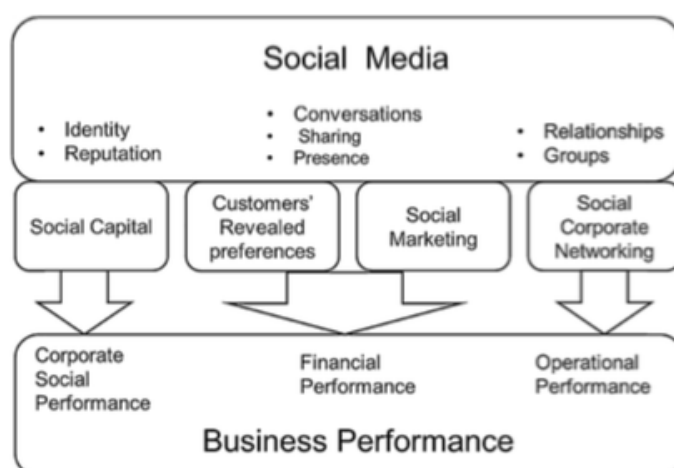


Figura 1 - Media sociais e o seu impacto nas diversas esferas do negócio, segundo Paniagua & Sapena (2014).

De acordo com os investigadores, os media sociais afetam o desempenho do negocio através de quatro canais, nomeadamente: capital social, preferências reveladas pelos clientes, marketing social e redes corporativas sociais. Através de cada canal, há um afunilamento de recursos de media sociais no desempenho do negócio.

A título de exemplo, existe a oportunidade de criar uma marca através da comunidade de consumidores cujos comportamentos e comentários colocados num *site* de rede social podem constituir informação valiosa para a empresa (Kirtiř & Karahan, 2011). A informação gerada pelos media sociais é considerada útil para os *marketers* uma vez que eles podem monitorizar diretamente as respostas dos consumidores nas campanhas de *marketing*, desempenho dos produtos e as alterações dos sentimentos dos consumidores face às marcas. Por estas razões, muitas empresas têm vindo a adotar programas de envolvimento dos consumidores através dos media sociais (Carr et al., 2014). A crise internacional tem tido influência nas opções orçamentais das empresas, uma vez que se tem vindo a verificar uma redução do orçamento no que diz respeito ao *marketing* tradicional, havendo em substituição um foco maior na utilização dos medias sociais. Tal como já foi referido, o *marketing* tradicional tem vindo a ser substituído pelos novos media, como a pesquisa *online* e exibição de publicidade, vídeo jogos, conteúdo gerado por utilizadores *online* e *word-of-mouth*, que representam novas formas de *marketing* para as empresas. As empresas cada vez mais procuram formas inovadoras e eficientes do ponto de vista dos custos para comercializarem os seus produtos ou serviços e os media sociais tornam-se cada vez mais o melhor instrumento para atingirem os seus clientes de forma global e de receberem feedback valioso (Kirtiř & Karahan, 2011).

Segundo um estudo realizado por Carr et al. (2014) conclui-se que os media sociais geram perceções fiáveis relacionadas com os produtos e que os media sociais não podem ser vistos pelas empresas apenas como uma ferramenta de *marketing*. Os investigadores aconselham que os media sociais sejam incluídos, como complemento aos métodos tradicionais, nos departamentos das empresas dirigidos ao desenvolvimento do produto. Analisando os media sociais como

uma ferramenta de pesquisa, estes permitem a recolha de grandes quantidades de informação, a custos relativamente baixos comparados com métodos tradicionais (exemplo: *focus group*). Os resultados que derivam dos media sociais, permitem aos investigadores maximizarem o seu tempo e eficiência de custo, através de uma focalização nas questões de investigação mais relevantes para o *target* selecionado. No entanto, o uso dos media sociais como fonte de conhecimento para o desenvolvimento de produtos poderá ter algumas limitações, nomeadamente pelo facto de não se poder aplicar eficientemente em países em desenvolvimento (Carr et al., 2014).

Em suma, as empresas devem procurar desenvolver relações digitais usando estratégias promocionais que colocam ênfase na cocriação de conteúdo e que lhe atribua significado. Pelo que, o *word-of-mouth* é particularmente útil. De salientar que até agora as empresas comunicavam com os seus clientes, a grande diferença entre o passado e o presente é que agora, através das ferramentas de comunicação *online*, os clientes podem responder às organizações (Tiago & Veríssimo, 2014). A internet, e em particular os media sociais, oferecem às organizações uma oportunidade de facilmente obterem a um custo baixo informação atualizada acerca do mercado que as organizações podem partilhar rapidamente entre os departamentos e parceiros da cadeia de distribuição. A internet também apoia na segmentação de mercado e na comunicação com os clientes, de forma a reduzir os custos de *marketing* e as atividades de vendas e para melhorar as relações na cadeia de distribuição (Borges, Hoppen, & Luce, 2009).

### 2.2.2.3.2 Ponto de vista do consumidor

As plataformas *online* e as redes sociais influenciam diretamente a relação consumidor-marca. Assim, os media sociais com todas as suas aplicações e crescimento de popularidade fazem contribuições significativas para as empresas com a finalidade de promover a interação do consumidor, consciencialização da marca e conectividade. (Enginkaya & Yilmaz, 2014). Segundo estes investigadores, os consumidores podem contactar com as marcas e com outros consumidores em redes sociais de formas mais interativas que nunca, o que também permite que as marcas desenvolvam relações mais profundas com os seus consumidores. Ainda de acordo com estes investigadores as empresas usam os media sociais não só para publicidade digital, mas também para lidar com serviço ao cliente, explorar ideias de inovação e criar comunidades de marcas envolventes.

De acordo com um estudo realizado em 2008 pela DEI *Worldwide*, em que se verifica o impacto dos media sociais no comportamento de compra dos consumidores, verifica-se que 70% dos mesmos usam os *sites* de media sociais, bem como os *sites* das empresas para encontrar informações sobre os produtos e sobre a marca. Para além disso, verifica-se neste estudo que 60 a 70% dos inquiridos indicam que as recomendações de outras pessoas *online* são valiosas, credíveis e honestas e 49% dos inquiridos indicam que fizeram pelo menos uma compra em que a decisão foi baseada em informação que encontraram em *sites* de media sociais (Kirtiş & Karahan, 2011).

Os media sociais estão a desenvolver-se rapidamente e os consumidores têm vindo a adotar novos comportamentos na forma como usam os media sociais à medida que vão tendo mais conhecimentos (Carr et al., 2014). Os media sociais

podem fortalecer ou acabar com uma marca; a chave para o sucesso está na rapidez com que as empresas conseguem mudar os seus *mindset* e adaptar a novas estratégias em resposta às preferências dos consumidores (Kohli et al., 2014).

#### 2.2.2.4 Métricas

Relativamente às métricas optou-se por usar como fontes principais um relatório de uma empresa de consultadoria especializada e reconhecida no mercado internacional, o Altimeter Group – *The Social Media ROI Cookbook: Six Ingredients Top Brands Use to Measure the Revenue Impact of Social Media* – (Etlinger, 2012) e com base no livro *Social Media ROI – Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization* (Blanchard, 2011). Fez-se a seleção destas fontes pelo facto de ser um tema pouco analisado em estudos académicos e por norma serem aplicados a casos práticos específicos. Estas duas opções permitem ter uma visão ampla da aplicabilidade das métricas independentemente da área de atuação das empresas e das plataformas digitais em que atuam. Para além do exposto, estas opções têm dados atualizados, o que lhes atribui mais valor.

A volatilidade da informação proveniente dos media sociais e o ritmo de mudança, traduzem-se no facto de não existirem métodos testados e comprovados para se analisar o que esta informação significa. Aliar isto ao facto de os media sociais não serem mais uma opção para as empresas, faz com que exista uma necessidade de medir o impacto dos media sociais nas empresas ainda que esta seja uma área cheia de desafios.

Construir um programa com foco nos media sociais é uma tarefa difícil para as organizações. Existe um trabalho de *back-office* bastante exigente (ex: pesquisa, trabalho em equipa, etc.), para que se consiga atingir o público-alvo desejado, captar a atenção e influenciar os consumidores da maneira desejada. Os media sociais distinguem-se das diversas campanhas tradicionais de comunicação, pois nos media sociais tem de haver um investimento em desenvolver uma relação com o público-alvo, conquistando a sua confiança e estabelecendo conversações. A razão pela qual isto acontece prende-se com o facto de os media sociais, do ponto de vista do utilizador comum e não das organizações, serem utilizados para as pessoas se conectarem, criando ligações valiosas, significativas e convenientes. Pelo que as organizações que procuram conectar-se com os seus consumidores numa relação menos superficial e mais profunda, desenvolvendo uma relação de lealdade terão maior sucesso.

Assim, encontra-se no relatório elaborado pelo Altimeter Group os seguintes desafios que se enfrentam ao medir o impacto dos media sociais: existência dos media sociais *online*, *offline*, entre vários ecrãs, fragmentando a informação capturada; a sua volatilidade faz com que o *target* que se está a medir esteja em “movimento”; as organizações não são proprietárias dos media sociais; as diferentes aplicações – tradicionalmente conhecidas como *apps* – e plataformas dão origem a métricas diferentes, fazendo uma visão holística desafiante.

O Altimeter Group identificou seis formas que permitem medir o impacto dos media sociais nas receitas da organização, sendo que as abordagens *top-down* fornecem contexto ao negocio e as abordagens *bottom-up* fornecem pequenas partes independentes de informação ao negócio. De salientar que os mecanismos através dos quais se compreende o impacto dos media sociais encontram-se em constante evolução, mesmo que seja possível identificar a

maioria das pessoas que usam os media sociais nas diferentes plataformas, existem sempre pessoas que por razões pessoais, culturais, idade, segurança ou políticas não podem ser identificadas. Pelo que, a maioria das organizações deverá optar por uma combinação das abordagens *top-down* com as abordagens *bottom-up*.

<i>Top-Down</i>	
<i>Anecdote</i>	Representa exemplos específicos em que os media sociais influenciam as vendas. A informação é muitas vezes partilhada verbalmente e adicionada manualmente à CRM – <i>Customer Relationship Management</i> .
<i>Correlation</i>	Compara dois conjuntos de informação (por exemplo, número de <i>likes</i> versus receitas) para determinar qual a relação entre elas e se existe algum padrão.
<i>Multivariate Testing</i>	Compara um grupo exposto ao conteúdo dos media sociais, com outro exposto a um conteúdo diferente. No fundo permite a comparação do desempenho de táticas ao longo de diferentes partes da população. A título de exemplo pode-se comparar o impacto de novos <i>headlines</i> , ou conteúdo social (vídeos, imagens, texto, etc.).
<i>Bottom-Up</i>	
<i>Links and Tagging</i>	Usam-se <i>links</i> mais curtos, como o <i>bit.ly</i> ou o <i>goo.gl</i> , ou um ROI <i>tag</i> ou <i>cookies</i> para identificar a fonte de uma conversação ou compra.
<i>Integrated</i>	Representa análises analíticas integradas numa <i>app</i> de medias sociais, ou num <i>software</i> de serviço instalado numa plataforma social.
<i>Direct Commerce</i>	Diz respeito à adição de <i>e-commerce</i> a uma plataforma

	social (por exemplo no <i>facebook: fcommerce</i> ).
--	--

Quadro 4 - Impacto dos media sociais nas receitas da organização de acordo com Altimeter Group, no estudo “*The Social Media ROI Cookbook: Six Ingredients Top Brands Use to Measure the Revenue Impact of Social Media*”.

Como se tem demonstrado, não existe uma fórmula universal para se medir o impacto dos media sociais, no entanto de acordo com o estudo desenvolvido pelo Altimeter Group existem quatro fatores determinantes para a definição de um modelo de medição do impacto.

1. Negócio: identificar o tipo de negócio, a sua natureza e estrutura. Por exemplo: o canal de vendas é direto ou indireto; a cultura é conservativa ou experimental; o mercado alvo é B2B ou C2C.
2. Produto: identificar se é um produto ou serviço e a natureza do mesmo. Por exemplo: se o ciclo de venda é curto ou longo, ou se o custo é baixo ou alto.
3. Fator chave no media social utilizado: dependendo do tipo de media utilizado. Por exemplo se é pago, se foi comprado (e por isso propriedade da empresa), etc.
4. Cliente: deve-se identificar o perfil do consumidor. Por exemplo, através de dados demográficos e sociais (ex: como e onde interagem *online*).

É importante para que os programas associados aos media sociais implementados sejam eficientes que:

1. Haja um alinhamento com os objetivos da organização;
2. Sejam definidos *targets* realistas;
3. Se determine que métricas irão ajudar a medir o progresso e os sucessos do programa, bem como se os objetivos estão a ser cumpridos e os *targets* atingidos;

4. Se desenvolva as melhores práticas para garantir que a medição é tratada de forma ética, com precisão e de forma consistente;
5. Descobrir novas formas de melhorar o modelo.

Para se fazer um controlo do programa implementado as empresas podem recorrer a *softwares* específicos para medir o impacto dos media sociais, que variam de acordo com o que a organização pretende medir, pelo que até se poderá recorrer a diversos *softwares*.

As principais oportunidades que os negócios encontram, no que diz respeito à comunicação corporativa prendem-se com: alcance, pesquisa e feedback.

- Alcance: é bastante difícil para os profissionais garantirem que conseguem atingir o seu público-alvo. Com o uso dos media sociais, as empresas conseguem mais facilmente, através da internet atingir milhares de milhões de pessoas e indiretamente atingir qualquer pessoa com acesso à *web* através do acesso a ferramentas de pesquisa.
- Pesquisa: quando a informação se começa a espalhar na internet, através de *tweets*, *blogs* e atualizações do *Facebook*, direcionadas aos *hyperlinks* do conteúdo publicado pela empresa, os motores de busca começam a recolher esta informação. Se a gestão da atividade for feita de forma adequada, o conteúdo publicado pode tornar-se popular nas diferentes plataformas de media sociais, *sites* agregadores de notícias, etc.
- Feedback: Esta é a fase mais interessante para as empresas, pois é aqui que as conversas e diálogos presentes nos media sociais ganham relevo. Assim, é importante que as empresas percebam o que se diz delas, dos seus produtos, etc., é também relevante que sejam definidas práticas de

medição para se perceber o impacto relativo da atividade das empresas e monitorizarem o feedback recebido via media sociais.

As empresas podem usar os media sociais para propagar conteúdo e aumentar o alcance, bem como para procurar feedback, medi-lo, analisá-lo e fazer os ajustamentos necessários, especialmente na estratégia de comunicação.

As melhores práticas de medição de desempenho incluem que se mantenha uma lista de tudo o que se possa medir, tal como se apresenta de seguida através de alguns exemplos.

- Número de seguidores no *Twitter*
- Volume de atualizações de *outbound* por dia
- Volume de *inbound tweets* por dia
- Número de partilhas geradas por dia
- Número de *retweets* gerados por dia
- Número de *clicks* (inbound via *Twitter*)
- Número de fãs no *Facebook*
- Número de atualizações por dia
- Número de *likes* por dia
- Número de *likes* por atualização
- Número de comentários por dia
- Número de comentários por atualização
- Número de partilhas por dia
- Número de partilhas por atualização
- Número de *clicks* (inbound via *Facebook*)
- Outra atividade no *Facebook* (discussões, downloads, eventos, etc.)
- Número de visitas diárias no *blog* por dia

- Número de visitas por artigo/*post* no *blog*
- Número de visualizações e *downloads* (vídeo)
- Número de *downloads* (áudio/*podcast*)
- Menções positivas e negativas nos diferentes canais
- Número de reclamações
- Número de pedidos para apoio ao cliente
- Número de recomendações nos diferentes canais
- Resposta a ofertas promocionais (*track codes, hashtags, etc.*)

As empresas devem fazer um balanço entre métricas financeiras e não financeiras, para melhor medirem o impacto dos media sociais. Pelo que de seguida se apresentam alguns exemplos de métricas financeiras.

- Aumento das vendas líquidas;
- Redução de custos ao nível de serviço ao consumidor por se transferir parte deste serviço para o *Twitter*;
- Aumento em vendas *online* durante uma campanha promocional no *Facebook*;
- Redução de custos por impressão pelo aumento do uso de canais digitais;
- Aumento em vendas através de clientes angariados pelo *Facebook*.

## 2.3 Impacto da Comunicação

A globalização – integração e interdependência global dos sistemas nacionais económicos e políticos – resulta em grande parte da expansão mundial das comunicações. A integração e interdependência resultante têm cada vez mais um impacto significativo nos sistemas de comunicação existentes e na criação

de novas tendências em todos os sistemas de comunicação e telecomunicação (F. Eadie, 2009).

Um rápido crescimento das plataformas baseadas na *Web* veio facilitar o comportamento social *online*, tendo significativamente modificado a natureza das atividades, hábitos e interações humanas. As relações sociais do mundo real têm migrado para o mundo virtual, tendo como resultado o aparecimento de comunidades *online* que juntam pessoas de todo o mundo. Este movimento para o mundo digital, permite que os indivíduos partilhem conhecimento, entretenham uns aos outros e promovam diálogo entre diferentes culturas (Tiago & Veríssimo, 2014).

Do ponto de vista das empresas, estas ao coordenarem as suas comunicações de *marketing*, podem evitar duplicação de informação, adquirir vantagem em sinergias entre diversas ferramentas de comunicação e desenvolver programas de *marketing* mais eficientes e efetivos (F. Eadie, 2009). É também de salientar que existe uma variedade de benefícios para as empresas, pois ao terem uma comunicação eficiente têm também acesso a:

- Oportunidade de influenciar conversações, perceções e tendências;
- Resolução de problemas mais rápida;
- Maior produtividade;
- Mensagens promocionais mais convincentes;
- Fluxo de trabalho mais firme;
- Tomada de decisão mais forte;
- Imagem mais profissional e marcas mais fortes.

De uma forma geral, uma comunicação efetiva fortalece as conexões entre a empresa e todos os seus *stakeholders* – clientes, colaboradores, *shareholders*, fornecedores, comunidade e o mundo como um todo (Bovée & Thill, 2011).

Os consumidores estão mais educados e informados que nunca, e têm as ferramentas necessárias para conhecerem as empresas e procurarem alternativas melhores. Assim as empresas têm de apostar na sua comunicação, trabalhando as marcas com que atuam. É assim importante para se criar uma marca forte que haja um planeamento cuidado, um comprometimento orientado para o longo-prazo e um *marketing* com *design* e execução criativas. As empresas devem construir e gerir um sistema de canais continuamente de forma envolvente e crescente, bem como uma rede de contactos com valor (Kotler & Keller, 2011).

## 3. Modelos de Comunicação

Neste capítulo serão apresentados alguns modelos de comunicação que foram selecionados com base no interesse para o tema em discussão – Gestão da Presença em Múltiplos Media Sociais – e com base na importância do artigo para a comunidade académica (medida através do número de citações do artigo). Estes modelos representarão uma base para o modelo que será proposto no final deste trabalho.

### 3.1 Internos

Diversas ferramentas desenvolvidas nos anos 70 ainda são utilizadas, nomeadamente o *Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ* -, o *The International Communication Association (ICA) Communication Audit*, o *The Organisational Communication Development audit* e *The Organisational Communication Scale* (Hargie & Tourish, 2009).

Ruck & Welch (2012) exploraram diversas abordagens num artigo para avaliarem a comunicação interna. A partir dessa análise desenvolveram um modelo novo de comunicação interna com questões direcionada aos colaboradores e que devem ser feitas através do gestor de linha e da comunicação corporativa interna.

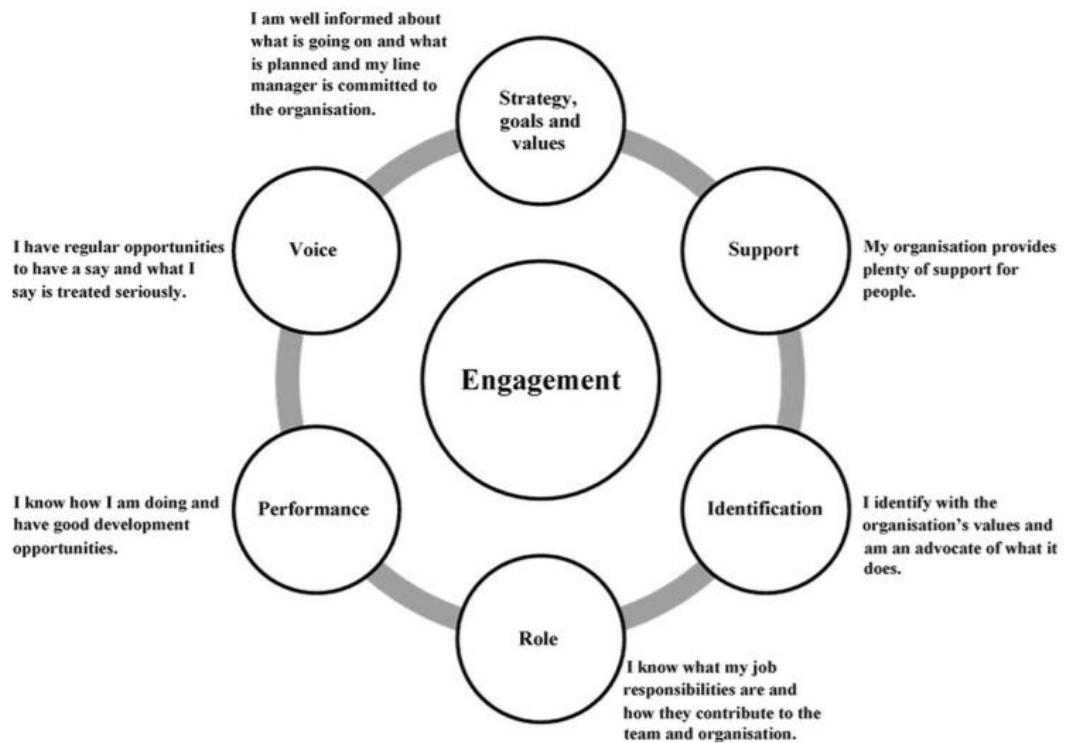


Figura 2 - Modelo de comunicação interna, de acordo com Ruck & Welch (2012).

O modelo indica que o envolvimento se revela como um resultado da comunicação interna e específica que a voz de alguns colaboradores e a identificação são componentes críticos para o envolvimento. O modelo fornece também um equilíbrio entre a comunicação interna ao nível do envolvimento no trabalho e a comunicação interna ao nível do envolvimento na organização. Este equilíbrio reflete necessidades de comunicação dos empregados, nomeadamente necessidades individuais (trabalho) e sociais (identificação com a organização), cumprindo aspetos cognitivos, sociais e psicológicos da comunicação.

O modelo incorpora ainda a importância da voz dos colaboradores, com base no facto de estes se encontrarem bem informados com conceitos de suporte e identificação organizacional. Este baseia-se ainda no argumento que o envolvimento no trabalho e na organização pela parte dos colaboradores é

influenciado pela comunicação interna da organização, bem como pela gestão eficaz da comunicação ao nível dos grupos de trabalho, das equipas e dos colegas. O modelo sugere ligações em que a comunicação interna se verifica como um elemento forte, nomeadamente através do papel e desempenho do colaborador na organização tal como se pode verificar na Figura 2.

### 3.2 Externos

Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre (2011) apresentaram um modelo que define os media sociais utilizando sete blocos funcionais construtivos: identidade, conversações, partilha, presença, relações, reputação e grupos. A utilização destes blocos ajuda os gestores a compreenderem o seu público-alvo e as necessidades de envolvimento dos mesmos, pois em cada uma destas funções é permitido ao utilizador revelar e examinar uma faceta específica da experiência nos media sociais.

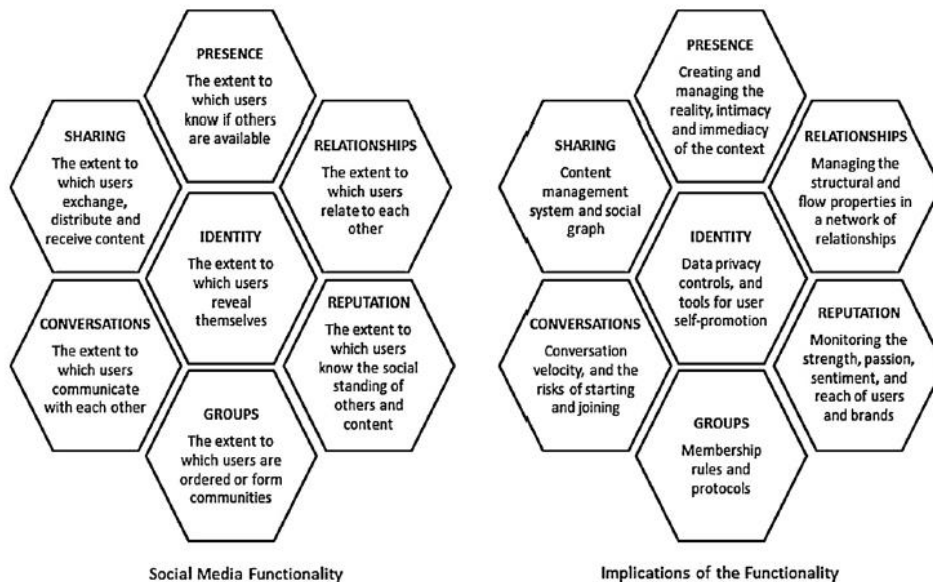


Figura 3 - Funcionalidade e implicações dos sete blocos funcionais, de acordo com Kietzmann et al. (2011).

Cada bloco permite a separação e análise de uma faceta específica da experiência nos media sociais pelo utilizador e as implicações disso para as organizações.

A título de exemplo apresentar-se-á de seguida a explicação do bloco funcional respeitante à identidade. Este bloco representa o grau em que os utilizadores revelam as suas identidades num ambiente de media sociais. Isto poderá incluir a divulgação de informação respeitante ao nome, idade, género, profissão, localização e outras informações que retratam os utilizadores. Esta revelação da identidade pode ocorrer de formas mais ou menos conscientes, por exemplo, podem surgir perceções acerca da identidade do utilizador através de comentários, ou gostos nos *sites* de media sociais que utilizam. É claro que a revelação da identidade do utilizador depende muito do *site* de media social que se encontra a utilizar, por exemplo, através do *Facebook* o utilizador terá de fazer um perfil e todo este *site* está construído em torno da identidade do utilizador, enquanto que num *site* como o *Reddit* a identidade poderá permanecer mais oculta. Até agora analisou-se o bloco da identidade na perspectiva do utilizador, no entanto este bloco revela também ter implicações para as organizações. Assim, uma das maiores implicações que as organizações devem ter em relação à identidade quando estabelecem a(s) sua(s) estratégia(s) nos *site* de media sociais em que vão entrar é a privacidade do utilizador. Os utilizadores mesmo partilhando a sua identidade em *sites* como *Facebook*, ou *Twitter* não significa que não se importem com o que é feito com as informações pessoais dos mesmos.

De seguida apresenta-se um exemplo da importância que assumem os diferentes blocos nos diferentes *sites* de media sociais.

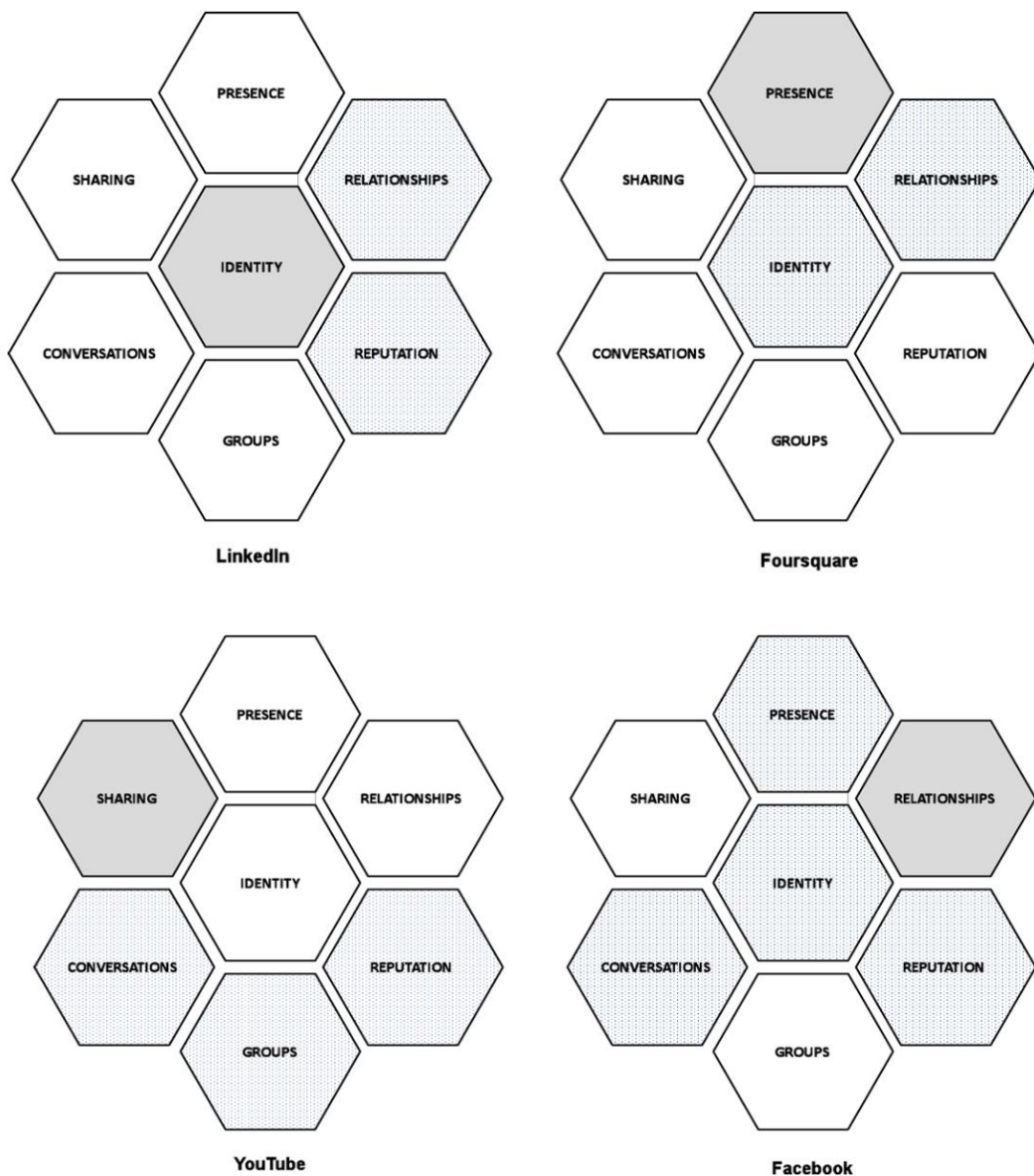


Figura 4 - Relevância de cada bloco funcional em alguns *sites* de media sociais (LinkedIn, Foursquare, YouTube e Facebook), de acordo com Kietzmann et al. (2011).

Analisando os sete blocos funcionais, as empresas podem monitorizar e compreender a forma como as atividades associadas aos media sociais variam em termos de funcionalidade e impacto, bem como desenvolverem uma estratégia de media sociais congruente e com base num balanço apropriado dos blocos.

Weinberg & Pehlivan (2011) identificaram dois fatores que explicam a variação dos media sociais e que podem ser usados para se tomar decisões de acordo com os objetivos de *marketing*. Os dois fatores são:

- *The half-life of information* (informação de meia vida): está relacionado com a longevidade da informação em termos de disponibilidade/surgimento e interesse num tópico. A título de exemplo, no *Twitter* a informação pode-se “mover” rapidamente do ecrã, dependendo do número de páginas que a pessoa segue.
- *Depth of information* (profundidade da informação): encontra-se relacionado com a riqueza do conteúdo e com o número e diversidade de perspetivas.

Estes dois fatores podem ser usados para identificar os melhores tipos de media sociais para responder aos diferentes objetivos de *marketing*.

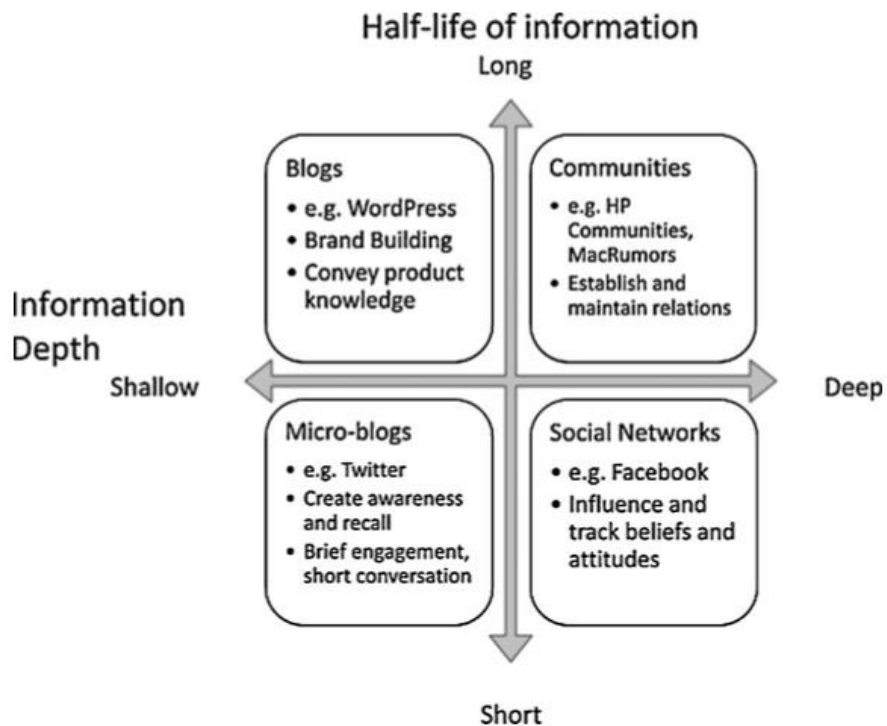


Figura 5 - Variação dos media sociais de acordo com a profundidade e longevidade da informação associado aos objetivos de *marketing*, segundo (Weinberg & Pehlivan, 2011).

Paniagua & Sapena (2014) conceptualizaram quatro canais através dos quais os media sociais têm impacto ao nível financeiro, operacional e no desempenho social das organizações: capital social, preferências dos clientes, *marketing* social e rede social corporativa. Ao realizarem um teste empírico no modelo desenvolvido, concluíram que o número de seguidores e de *likes* influencia positivamente a partilha de valor da organização, mas apenas depois de uma massa crítica de seguidores ser atingida. Os resultados do teste feito ao modelo sugerem que o *Twitter* é uma ferramenta mais poderosa do que o *Facebook*, no que diz respeito ao melhoramento do desempenho do negócio.

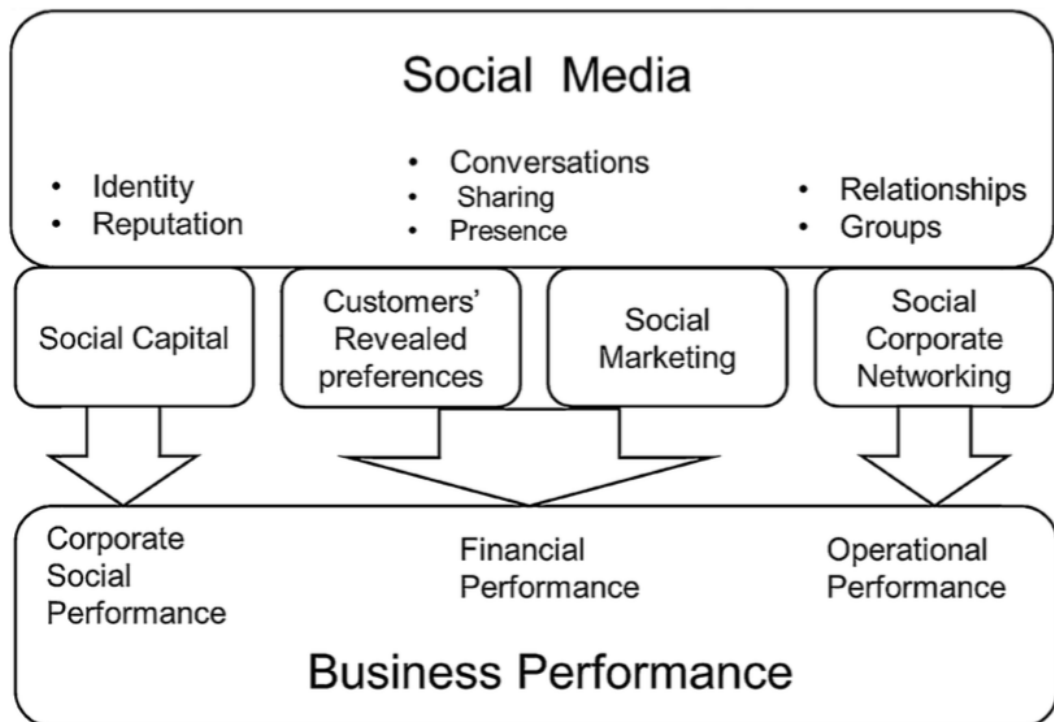


Figura 6 - Media sociais e o seu impacto nas diversas esferas do negócio, segundo Paniagua & Sapena (2014).

O modelo inclui os sete blocos funcionais apresentados anteriormente, propostos por Kietzmann et al., (2011).

- Capital social: representa as relações de confiança ao longo da identidade corporativa e reputação e é modelado através da atividade em plataformas como *Wikipedia*, *blogs* e motores de busca.
- Preferências dos Clientes: este canal representa o grau em que os media sociais expõem os gostos dos clientes. Através de *sites* como o *Twitter*, ou *Facebook* potenciais clientes dão a conhecer os seus gostos. Este canal influencia diretamente o desempenho financeiro, pois os indicadores financeiros dependem bastante das informações que o mercado lhes dá e das expectativas que os clientes têm na organização.
- *Marketing* social: representa a forma como recursos de *marketing* social – conversação, partilha, presença, etc. – se transforma em capacidades de desempenho financeiro (exemplo: vendas). Através dos recursos de *marketing* social as empresas conseguem ativamente dar a conhecer os seus produtos e serviços. O uso dos media sociais para esta promoção surge como alternativa ao *marketing* tradicional.
- Rede social corporativa: representa a forma como os recursos da rede social corporativa – relações e grupos – se transformam em capacidades de desempenho operacionais. A rede social corporativa (exemplo: CRM, *e-business*) refere-se aos laços informais dos colaboradores ao longo das redes sociais. As plataformas sociais *online* fornecem uma forma de comunicação com custos reduzidos e fácil acessibilidade, que permitem o desenvolvimento de relações com pessoas de dentro e fora da organização, bem como o suporte a tarefas através de discussões *online*, partilha de informação e descoberta de clientes.

## 4. Tecnologia e Gestão da Comunicação – Gestão Multicanal

### 4.1 Importância da Tecnologia na Comunicação

As novas tecnologias digitais têm mudado a forma como as pessoas comunicam e permitiram o surgimento de novas formas de interação com os clientes via media sociais (Olsen & Christensen, 2014). Assim, surgiu a Comunicação Mediada por Tecnologia, definida como “o processo através do qual as pessoas criam, trocam e percebem a informação utilizando sistemas de telecomunicações em rede que facilitam a codificação, transmissão e descodificação de mensagens” (Romiszowski & Mason, 2004).

A evolução da tecnologia traz consigo cada vez mais novas oportunidades e desafios. A tecnologia associada à comunicação tem contribuído significativamente para uma aproximação entre consumidores e organizações, que cada vez mais comunicam entre si, resultando assim num feedback um-para-um e num maior leque de soluções à medida de cada cliente (Royle & Laing, 2014). No que diz respeito ao *marketing*, nas últimas décadas este tem também sofrido diversas alterações e cada vez mais as empresas têm a necessidade de controlar o ambiente volátil e dinâmico em que este está inserido. As empresas para conseguirem fazer este controlo, tanto externo como interno, do fluxo de informação e para melhorarem a sua qualidade, têm a necessidade de tirar vantagem de oportunidades oferecidas pelas modernas tecnologias de informação (Hamidi & Safabakhsh, 2011).

A introdução da *Web 2.0* e de diferentes plataformas de media sociais tem contribuído para o desenvolvimento de uma nova era de consumidores. Estes consumidores estão interconectados com o mundo todo e facilmente partilham e trocam conhecimento pessoal, social e científico. Na sequência do referido, os consumidores são cada vez mais bem informados, mais conscientes acerca das suas necessidades e têm uma conceção clara acerca de que produtos ou serviços procuram. Os consumidores, ao terem mais informação e alternativas acerca de onde comprar os produtos ou serviços, faz com que tenham um papel mais ativo e influenciador no processo de criação de valor (Lorenzo-Romero, Constantinides, & Brünink, 2014). Assim, do ponto de vista do consumidor, o uso de tecnologias de informação e comunicação oferecem um conjunto de benefícios, que incluem eficiência, conveniência e informação mais rica e participativa, preços competitivos, redução de preços e diversidade do produto (Tiago & Veríssimo, 2014).

Por outro lado, no ponto de vista organizacional, estudos recentes sugerem que as organizações podem melhorar a aquisição e retenção de clientes, através da integração das tecnologias de informação nas práticas de *marketing* da organização, de forma a fomentar interações mais ricas com os seus clientes – *e-marketing* (Trainor, Rapp, Beitelspacher, & Schillewaert, 2011). Assim, tem-se testemunhado o crescimento do valor das tecnologias de informação para as organizações, nomeadamente o seu papel crucial na coordenação das atividades de pesquisa, produção e *marketing*. A globalização dos mercados e das indústrias e as alterações do papel das tecnologias de informação nas organizações, tornou as tecnologias de informação um elemento estratégico para as organizações, determinando parte do sucesso das mesmas. A recolha e partilha de informação e a utilização desta para promover a imagem

corporativa e da marca, suportada pelas tecnologias de informação, consegue melhorar eficiências internas da organização (Hamidi & Safabakhsh, 2011).

## 4.2 A Integração dos Canais de Comunicação

Nas duas últimas décadas, principalmente com os desenvolvimentos da internet, surgiram cada vez mais estratégias multicanal. Estas permitem que as empresas atinjam os clientes de diferentes formas, mas também que os clientes encontrem os produtos e/ou serviços das empresas por diferentes canais (Sharma & Mehrotra, 2007).

Segundo Rosenbloom (2007) a literatura revela que ter mais canais significa automaticamente que a empresa terá acesso a mais potenciais clientes, pois canais adicionais proporcionam mais pontos de contacto para os clientes acederem aos produtos e/ou serviços das empresas. No entanto canais adicionais podem não atingir os segmentos de clientes pretendidos, ou os segmentos de clientes que estão nos novos canais podem ser compostos de clientes que simplesmente mudaram dos canais antigos da empresa para novos canais, resultando numa “canibalização de canais” em vez de obtenção de novos clientes. Para além disso, múltiplos canais que estão mal integrados, podem resultar numa não satisfação dos clientes, havendo assim uma perda de clientes para os concorrentes. Portanto, a questão fulcral não é o número de canais, mas o *mix* de canais e quão bem o *mix* está coordenado e integrado de forma a determinar como a base de clientes é afetada pela estratégia multicanal (Rosenbloom, 2007).

Uma estratégia de integração multicanal que tenha o apoio do *staff* e da gestão é essencial para qualquer empresa que pretenda manter um nível de qualidade no que diz respeito ao nível de experiência do cliente dentro e entre o leque de canais. Hoje os clientes requerem um serviço com base em múltiplos canais, incluindo a internet, pessoalmente, WAP e aplicações 3G, *call centres*, etc. (Payne & Frow, 2004).

### 4.3 Como Fazer a Gestão Multicanal

As oportunidades oferecidas pela internet e o entusiasmo que isto gerou entre os clientes, levou a que as empresas adotem cada vez mais uma postura multicanal que combina o canal físico e o canal virtual (Seck & Philippe, 2011).

De acordo com Payne & Frow (2004) para se desenvolver uma estratégia multicanal, deve-se seguir os seguintes passos:

1. Desenvolver objetivos estratégicos multicanal: é importante desde cedo desenvolver objetivos estratégicos que reflitam a estratégia associada à CRM e ao processo de criação de valor.  
Exemplos: melhorar a experiência do cliente, melhorar o crescimento da receita, diminuir despesas operacionais, etc.
2. Compreender os clientes e os pontos de contacto do canal para alcançar vantagem competitiva: esta compreensão representa um ponto extremamente importante para a integração multicanal. Uma análise das necessidades, desejos e preocupações dos clientes, ajuda a identificar a forma como a empresa pode ganhar vantagem face à concorrência.

3. Proceder a uma revisão estratégica da estrutura da indústria e das opções dos canais: este passo envolve uma revisão dos canais alternativos face aos que a empresa utiliza atualmente e o que os concorrentes utilizam.
4. Compreender mudanças nos padrões de uso de canal: para se considerar diversas opções de canais, este passo pode ser apoiado pela compreensão das mudanças que ocorrem nos padrões de utilização dos canais. Uma exploração das tendências passadas e uma previsão do futuro da utilização do canal deverá ser considerada de acordo com os diferentes segmentos de clientes da empresa. O uso de diferentes canais por diferentes segmentos de clientes pode variar consideravelmente.
5. Rever a economia dos canais: os custos de transação entre os diferentes canais podem variar, pelo que aqui se podem encontrar diversas oportunidades para reduzir custos. Por exemplo, vários negócios evoluíram para o canal *online* pois representa menos custos para a empresa.
6. Desenvolver uma estratégia de gestão integrada do canal: este último passo envolve a tomada de decisões relativas à forma como os objetivos estratégicos dos diversos canais serão concretizados através de se integrar apropriadamente a estratégia de gestão dos canais.

Em suma, quando se oferece um conjunto de diferentes canais para se chegar aos consumidores deve-se transmitir a mensagem certa aos mesmos. Por outro lado, é importante compreender que alargar o leque de canais da empresa exige novas aprendizagens para os colaboradores. Também se deve salientar que a empresa deverá ter capacidade de implementar a tecnologia que é necessária para integrar canais *online* e *offline*, bem como a presença em diversos canais em

simultâneo pode afetar o desempenho individual de cada um. É assim importante desenvolver-se uma estratégia integrada para a gestão multicanal (Payne & Frow, 2004).

## 5. Metodologia

### 5.1 Paradigma Metodológico

A presente investigação segue um paradigma qualitativo e inspira-se na metodologia do estudo de caso. Neste sentido, trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório que propõe um modelo de estádios de evolução a partir da análise de casos e modelos, compreendendo em cada uma das fases o papel de sete recursos – presença, relações, reputação, grupos, conversações, partilha e identidade - que têm impacto nos media sociais. O estudo de caso é uma estratégia de investigação que auxilia na investigação de tópicos empíricos (Yin, 2005), sendo comum a utilização desta metodologia para situações em que o controlo relativo a eventos pela parte do investigador é reduzido, quando se trata de um acontecimento atual e quando o investigador tem experiência no fenómeno a investigar (Benbasat et al., 1987).

O estudo de caso faz sentido quando se pretende fazer uma contribuição para o conhecimento que se tem de fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, tal como (Yin, 2005) afirma. De acordo com outros investigadores, o caso de estudo representa uma oportunidade de estudo de determinados aspetos de um problema, de forma pouco aprofundada, num período de tempo reduzido (Bell, 2004).

### 5.2 Procedimentos de Investigação

No que diz respeito aos procedimentos de recolha de informação, foi feita via análise documental, especificamente através da seleção, tratamento e

interpretação de informação existente em diversos documentos, sendo na sua maioria artigos científicos académicos. De acordo com Campenhoudt & Quivy (1992) quando se realiza análise documental deve-se ter especial cuidado com a autenticidade da informação, precisão das informações recolhidas, bem como que exista uma inter-relação entre os documentos em análise e a questão e objetivos de investigação. Estes investigadores referem ainda que a análise documental deverá ser aplicada em:

- “- Análise de fenómenos macrossociais, demográficos e sócio-económicos;
- Análise de mudanças sociais e do desenvolvimento histórico dos fenómenos sociais sobre os quais não é possível recolher testemunhos diretos ou para cujo estudo estes são insuficientes;
- Análise da mudança nas organizações;
- Estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato.”

A análise de documentos pode de acordo com Bell (2004) ser usada para completar informação obtida por outros métodos, ou assumir o papel de método de pesquisa principal, pelo que neste caso os documentos são sujeitos a estudo por si próprios. Segundo Flores (1994) os documentos dão ao investigador dados brutos, cuja análise feita pelo mesmo irá resultar em alterações e verificações que atribuirão um significado à resolução da questão de investigação. Assim, trata-se de um processo dinâmico, que com suporte nos documentos em análise irá permitir a geração de novo conteúdo (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007). Esta geração de novo conteúdo é ainda referida na investigação realizada acerca da análise documental por Sánchez Díaz & Vega-Valdés (2003) como “criar informação nova (secundária) fundamentada no estudo das fontes de informação primária. Assim, a informação secundária cria-se com a influência direta da primária, num processo que relaciona a descrição

bibliográfica, a classificação, a elaboração de anotações e de resumos, e a transcrição técnico-científica”.

Na presente investigação, a análise documental apresentou um papel de método de pesquisa principal, procurando-se conhecer os contributos de outros investigadores, de forma a gerar-se novo conteúdo. Esta análise documental resultou na geração de um modelo de estádios de exploração organizacional dos media sociais.

Para o desenvolvimento do modelo, foi crucial a análise documental feita, em especial a análise de modelos já elaborados por outros investigadores. Esses modelos foram apresentados no ponto 3 – Modelos de Comunicação - e a seleção dos mesmos para a presente investigação foi feita com base na relevância para o tema em estudo e no número de referências aos mesmos por outros investigadores. A título de exemplo o modelo desenvolvido por Kietzmann et al. (2011) teve tanto impacto na comunidade académica que outro dos modelos apresentados – desenvolvido por Paniagua & Sapena (2014) – tinha como base alguns dos conceitos apresentados pelo primeiro investigador referido. Assim, a importância do modelo desenvolvido por Kietzmann et al. (2011) e a relevância do que estes investigadores apresentaram, contribuiu profundamente para que a base do modelo desenvolvido na presente investigação tivesse como base dimensões e fatores de análise discutidas pelos mesmos.

## 6. Proposta do Modelo

Através da análise dos modelos apresentados, bem como da literatura académica, desenvolveu-se um modelo com estádios evolutivos por forma a compreender, passo-a-passo, em que estágio de evolução as empresas se encontram face a sete recursos essenciais dos media sociais identificados por Kietzmann et al. (2011).

### 6.1 Concepção e Desenvolvimento

Primeiramente será feita uma descrição dos estádios evolutivos, por forma a compreender as quatro fases definidas e de seguida uma breve descrição dos sete blocos funcionais que estarão em análise.

Os estádios evolutivos que se irá apresentar de seguida, foram inspirados no estudo desenvolvido pelo *Altimeter Group*, “*Social Data Intelligence: Integrating Social and Enterprise Data for Competitive Advantage*” (Etlinger, Li, & Groopman, 2013), optando-se por estes estádios pela sua abrangência em fases simples e pela facilidade de operacionalização que oferecem.

#### **Ad-Hoc**

Nesta fase a empresa começa por fazer esforços, no sentido de recolher informação a partir dos media sociais. Essa recolha de informação reflete-se no uso de métricas básicas, como o número de seguidores, *likes*, etc. Esta é uma fase de compreensão e identificação de oportunidades para a empresa, onde surge um cruzamento entre informação recolhida pela empresa e alguns aspetos da organização.

## **Formalização**

Na formalização procura-se integrar o que foi recolhido na fase anterior, com aquilo que a organização tem definido como estratégia, através de por exemplo da criação de processos. É nesta fase também que se procura criar uma linha orientativa entre os departamentos no que respeita aos procedimentos de comunicação via media sociais.

À medida que aumenta a preocupação com a formalização dos processos e com a criação de uma ligação entre a informação dos media sociais e a estratégia organizacional, torna-se também importante a definição de métricas que permitam aferir o impacto daquilo que a organização está a criar.

## **Integração**

Nesta fase irá integrar-se de uma forma mais aprofundada do que na fase anterior a informação recolhida, sobretudo de métricas selecionadas, com a estratégia organização. O objetivo é que à medida que se vai avançando nos estádios, se obtenha uma visão mais integrada, isto é, que a estratégia de comunicação via media sociais esteja totalmente incorporada com as estratégias dos diversos departamentos e na estratégia da organização como um todo. Procura-se assim que nesta fase se crie um alinhamento com objetivos partilhados entre as diversas partes da organização e que a partir desta integração se consiga recolher informação de diferentes meios cruzando-a e analisando-a.

## **Holístico**

Nesta fase a organização tem a capacidade de responder como um todo, executando o que aprendeu na fase anterior de forma eficiente e com a capacidade de escalar.

Ao longo dos estádios evolutivos descritos anteriormente vão ser analisados cada um dos sete blocos funcionais – presença, relações, reputação, grupos, conversações, partilha e identidade – propostos por Kietzmann et al. (2011) e que foram apresentadas anteriormente em 3.2 nos Modelos de Comunicação Externos.

Cada um dos blocos funcionais permite analisar partes específicas da experiência do utilizador e as implicações das mesmas na organização. Apresenta-se de seguida resumidamente a explicação de cada um dos blocos.

<b>Blocos Funcionais</b>	<b>Funcionalidade</b>	<b>Implicações da Funcionalidade</b>
Presença	Representa a medida em que os utilizadores sabem se os outros estão disponíveis.	Criação e gestão do contexto no que diz respeito à realidade, intimidade e iminência.
Relações	Representa a medida em que os utilizadores se relacionam uns com os outros.	Gestão da estrutura e <i>flow</i> das propriedades nas redes de relações.
Reputação	Representa a medida em que os utilizadores conhecem a posição social dos outros e o conteúdo.	Monitorização da força, paixão, sentimento e capacidade de atingir os utilizadores e as marcas.
Grupos	Representa a medida em que os utilizadores se organizam ou criam comunidades.	Regras de adesão e protocolos.

Conversações	Representa a medida em que os utilizadores comunicam uns com os outros.	Velocidade das conversações e os riscos de começar ou se juntar a uma conversação.
Partilha	Representa a medida em que os utilizadores trocam, distribuem e recebem conteúdo.	Sistema de gestão de conteúdo e gráficos sociais.
Identidade	Representa a medida em que os utilizadores revelam a sua identidade.	Controlo da privacidade da informação e ferramentas para auto promoção do utilizador.

Quadro 5 - Funcionalidade e implicações dos sete blocos funcionais, de acordo com (Kietzmann et al., 2011)

## 6.2 Proposta do Modelo

Apresenta-se de seguida um modelo desenvolvido para que as empresas se possam situar, face aos diversos blocos funcionais, em que estágio de evolução se encontram. O objetivo será atingir uma fase holística, havendo um cruzamento perfeito entre as diversas partes que constituem o posicionamento da empresa face à comunicação em múltiplos media sociais.

De salientar que ao utilizar o modelo, as empresas devem ter em consideração os seus objetivos, estratégia e dimensão. Todas as empresas são diferentes, pelo que fará sentido estarem presentes em plataformas digitais sociais diferentes e a intensidade dos sete blocos funcionais irá variar de bloco para bloco, dependendo do negócio, objetivos de uso dos media sociais, a forma como a empresa comunica, entre outros fatores.










 <b>MÉTRICAS</b>		<b>AD-HOC</b> ESTÁDIO 1	<b>FORMALIZAÇÃO</b> ESTÁDIO 2	<b>INTEGRAÇÃO</b> ESTÁDIO 3	<b>VISÃO HOLÍSTICA</b> ESTÁDIO 4
ANALISAR AS SEGUINTES MÉTRICAS POR PERÍODO DE TEMPO EM QUE OCORREM: - NÚMERO DE RESPOSTAS DE CLIENTES POR DIA A PUBLICAÇÕES - NÚMERO DE LIKES POR DIA - NÚMERO DE PARTILHAS POR DIA - NÚMERO DE DOWNLOADS - NÚMERO DE PARTILHAS	 <b>PRESEÇA</b>	TOMAR CONHECIMENTO EM QUE PLATAFORMAS DIGITAIS A EMPRESA PODERÁ TER INFORMAÇÕES ACERCA DA PRESEÇA DOS SEUS CLIENTES E COMPREENDER EM CADA UMA DAS PLATAFORMAS QUAIS SÃO OS TIPOS DE UTILIZADORES QUE AS UTILIZAM.	COMPREENDER DE QUE FORMA A INFORMAÇÃO ACERCA DA PRESEÇA DOS SEUS CLIENTES PODE CONTRIBUIR PARA A ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA. SE PARA A EMPRESA FOR UMA NECESSIDADE TER ESTA INFORMAÇÃO, ESTA DEVERÁ COMPREENDER EM QUE PLATAFORMAS DIGITAIS DEVERÁ ESTAR PRESENTE E RECOLHER A INFORMAÇÃO QUE PROCURA.	NESTA FASE A EMPRESA DEVERÁ OPTAR POR FAZER USO DAS INFORMAÇÕES SOBRE A PRESEÇA QUE JÁ RECOLHEU NA FASE ANTERIOR INTEGRANDO-A COM INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL. A TÍTULO DE EXEMPLO, A PRESEÇA PODERÁ SER UTILIZADA PARA QUE A ORGANIZAÇÃO TENHA UM SERVIÇO DE APOIO AO CLIENTE EM TEMPO REAL RESPONDENDO A QUESTÕES DOS CLIENTES. OUTRA POSSÍVEL UTILIZAÇÃO SERÁ, POR EXEMPLO, PARA RECOLHER VIA FOURSQUARE OS LOCAIS GEOGRÁFICOS QUE O SEGMENTO ALVO MAIS SE LOCALIZA E DESENVOLVER UMA CAMPANHA DE MARKETING TRADICIONAL NESSA LOCALIZAÇÃO.	
- ANÁLISE DA ATIVIDADE NAS PLATAFORMAS DIGITAIS (DISCUSSÕES, ADESAO A EVENTOS) - NÚMERO DE COMENTÁRIOS POR TIPO DE PUBLICAÇÃO - ANÁLISE DO CONTEÚDO MAIS PARTILHADO - NÚMERO DE VISUALIZAÇÕES POR CONTEÚDO - VOLUME DE MENÇÕES - NÚMERO DE INTERAÇÕES ENTRE A ORGANIZAÇÃO E OS CLIENTES	 <b>RELAÇÕES</b>	ANÁLISE DO TIPO DE RELAÇÕES NAS DIVERSAS PLATAFORMAS DIGITAIS E COMPREENDER EM QUAIS FAZ SENTIDO PARA A ORGANIZAÇÃO ESTAR PRESENTE.	DETERMINAR, DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DA EMPRESA, QUAL O TIPO DE RELAÇÃO QUE PRETENDE QUE O PÚBLICO-ALVO TENHA (EXEMPLO: FORMAL, INFORMAL, ETC.) E FORNECER AS PLATAFORMAS ADEQUADAS. O TIPO DE COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E AS PLATAFORMAS EM QUE A ORGANIZAÇÃO OPTE POR ESTAR PRESENTE IRÃO INFLUENCIAR A FORMA COMO OS UTILIZADORES VÃO COMUNICAR ENTRE SI E COM A ORGANIZAÇÃO.	DE ACORDO COM O DEFINIDO NO ESTÁDIO ANTERIOR, DESENVOLVER CONTEÚDO ADEQUADO PARA AS PLATAFORMAS DIGITAIS SELECIONADAS PARA AS ESTIMULAR AS RELAÇÕES ENTRE OS UTILIZADORES. SE SE OPTOU POR UMA RELAÇÃO MAIS FORMAL É IMPORTANTE AUTENTICAR A IDENTIDADE DOS UTILIZADORES. A EMPRESA DEVERÁ MONITORIZAR AS RELAÇÕES E INTERVIR DE FORMA ESTRUTURADA DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.	
- VOLUME DE MENÇÕES (POSITIVAS E NEGATIVAS) - NÚMERO DE COMENTÁRIOS POR PUBLICAÇÃO - NÚMERO DE VISUALIZAÇÕES POR PUBLICAÇÕES / VISITAS POR PLATAFORMA - NÚMERO DE PARTILHAS POR PUBLICAÇÃO - NÚMERO DE REQUISIÇÕES DE APOIO AO CLIENTE NAS DIVERSAS PLATAFORMAS DIGITAIS - NÚMERO DE RECLAMAÇÕES DA MARCA	 <b>REPUTAÇÃO</b>	COMPREENDER A REPUTAÇÃO ATUAL DA MARCA, BEM COMO DOS SEUS CONCORRENTES, ATRAVÉS DE DIVERSAS MÉTRICAS SIMPLES.	COMPREENDER O QUE É VALORIZADO PELOS CLIENTES E O QUE AFETA AS MENÇÕES ONLINE. NESTA FASE DEVE AINDA DEFINIR SE O QUE A EMPRESA PRETENDE QUE SEJA VALORIZADO NA MARCA (EX: QUAL A VANTAGEM COMPETITIVA) PARA QUE SE PASSE A MENSAGEM CORRETA AO PÚBLICO-ALVO.	USO DE FERRAMENTAS QUE PERMITAM MENSURAR AS MENÇÕES ONLINE RELATIVAS À MARCA (EXEMPLO: O RÁCIO DE COMENTÁRIOS POSITIVOS PARA OS NEGATIVOS, QUÃO FREQUENTEMENTE AS PESSOAS FALAM DA MARCA, ETC.). O USO DESTES TIPO DE FERRAMENTAS DEVE SER MONITORIZADO E DE ACORDO COM OS OBJETIVOS E ESTRATÉGIA DA MARCA PARA QUE SEJAM ESTABELECIDOS PROCEDIMENTOS ADEQUADOS E REFLITAM OS VALORES QUE A EMPRESA PRETENDE TRANSMITIR.	NESTA FASE, A EMPRESA DEVERÁ TER CAPACIDADE DE INTEGRAR TUDO O QUE DESENVOLVEU NAS FASES ANTERIORES FUNCIONANDO COMO A SOMA DAS PARTES, OU SEJA, HOLISTICAMENTE. É ASSIM IMPORTANTE QUE OS BLOCOS FUNCIONAIS ESTEJAM ALINHADOS ESTRATEGICAMENTE ENTRE SI E COM OS OBJETIVOS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, PARA QUE A ORGANIZAÇÃO TENHA UMA COMUNICAÇÃO BEM SUCEDIDA. DE NOTAR, QUE PARA SE ATINGIR UMA FASE HOLÍSTICA A EMPRESA NÃO TERÁ DE SER FORTE EM TODOS OS BLOCOS FUNCIONAIS, PORQUE ALGUNS SIMPLEMENTE PODEM NÃO TER INTERESSE PARA A ESTRATÉGIA DEFINIDA PELA ORGANIZAÇÃO. O IMPORTANTE É QUE NOS BLOCOS FUNCIONAIS QUE SÃO CRUCIAIS NA COMUNICAÇÃO DA EMPRESA, A ORGANIZAÇÃO CONSIGA INTEGRÁ-LOS PERFEITAMENTE DE FORMA A QUE FUNCIONEM COMO UM SO. EXISTEM FERRAMENTAS E MÉTRICAS QUE IRÃO SUPORTAR ESTA VISÃO HOLÍSTICA.
- NÚMERO DE COMUNIDADES EXISTENTES SOBRE O TEMA/SETOR EM QUESTÃO - NÚMERO DE MEMBROS POR COMUNIDADE - NÚMERO DE INTERAÇÕES ENTRE OS MEMBROS E ENTRE OS MEMBROS E A ORGANIZAÇÃO - NÚMERO DE VISUALIZAÇÕES	 <b>GRUPOS</b>	COMPREENDER AS COMUNIDADES QUE PODEM JÁ EXISTIR NAS DIFERENTES PLATAFORMAS ASSOCIADAS À MARCA E/OU AO SETOR DE ATUAÇÃO, BEM COMO O POSICIONAMENTO DA CONCORRÊNCIA FACE A ESTE RECURSO.	ANALISAR QUE TIPOS DE COMUNIDADES E EM QUE TIPOS DE PLATAFORMAS SE PODE IMPULSIONAR O DESENVOLVIMENTO DAS MESMAS ASSOCIADAS À MARCA, TENDO EM CONTA O QUE A ORGANIZAÇÃO ESTABELECEU COMO OBJETIVOS E O INTUITO DA CRIAÇÃO DE COMUNIDADES.	DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES ALINHADAS COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS. ESTAS COMUNIDADES DEVERÃO SER MONITORIZADAS E O CONTEÚDO DA DISCUSSÃO DEVERÁ SER INFLUENCIADO E ANALISADO PELA EMPRESA. NO FUNDO A ORGANIZAÇÃO ASSUME UM PAPEL DE MODERADOR DE CONVERSA ENTRE OS UTILIZADORES, RECOLHENDO FEEDBACK E RETIRANDO APRENDIZAGEM DESTES PROCESSOS PARA POR EXEMPLO, FUTURO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO/SERVIÇO.	
- NÚMERO DE INTERAÇÕES ENTRE OS CLIENTES/SEGUIDORES - NÚMERO DE COMENTÁRIOS - NÚMERO DE MENÇÕES (POSITIVAS E NEGATIVAS) - NÚMERO DE PARTILHAS	 <b>CONVERSACIONES</b>	TOMAR CONHECIMENTO SOBRE AS CONVERSACIONES QUE SE PASSAM NOS MEDIA SOCIAIS, QUE POSSAM TER INTERESSE PARA A ORGANIZAÇÃO.	A EMPRESA DEVERÁ FOCAR-SE EM ENTENDER AS CONVERSACIONES QUE OCORREM NAS PLATAFORMAS DIGITAIS EM QUE A CONVERSACÃO É UM PONTO FORTE (POR EXEMPLO: TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE), DEVEM APLICAR-SE MÉTRICAS PARA SE COMPREENDER SE AS CONVERSACIONES QUE EXISTEM SOBRE A MARCA SÃO POSITIVAS OU NEGATIVAS E RETIRAR UMA APRENDIZAGEM QUE ACRESCENTE VALOR À ORGANIZAÇÃO.	NUMA FASE MAIS AVANÇADA E CRUZANDO A INFORMAÇÃO RECOLHIDA NAS PLATAFORMAS DIGITAIS ACERCA DAS CONVERSACIONES, A EMPRESA DEVERÁ FAZER TRACKING DAS CONVERSACIONES QUE HÁ NOS MEDIA SOCIAIS, UTILIZANDO FERRAMENTAS DE APOIO. ASSIM, A ORGANIZAÇÃO PODERÁ TER UM PAPEL INFLUENCIADOR NESTAS CONVERSACIONES ATRAVÉS DA ANÁLISE DO QUE SE PASSA, A INFLUÊNCIA DA EMPRESA DEVERÁ SER FEITA NO SENTIDO DE CONCRETIZAR OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ESTIPULADOS.	
- NÚMERO DE PARTILHAS - ANALISAR O NÚMERO DA ORIGEM DAS PARTILHAS - ANÁLISE DE NÚMERO DE PARTILHAS POR TIPO DE CONTEÚDO PUBLICADO - ANÁLISE DE NÚMERO DE PARTILHAS POR PERÍODO DE TEMPO - NÚMERO DE DOWNLOADS - NÚMERO DE MENÇÕES - NÚMERO DE VISUALIZAÇÕES - RESPOSTA A OFERTAS PROMOCIONAIS (TRACK CODES, HASHTAGS, ETC.) - PRESEÇA EM EVENTOS (FÍSICOS E/OU VIRTUAIS)	 <b>PARTILHAS</b>	UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS PARA PERCEBER O CONTEÚDO QUE É PARTILHADO PELOS UTILIZADORES, EM ESPECÍFICO FAZENDO DISTINÇÃO DO CONTEÚDO MAIS PARTILHADO (EXEMPLO: IMAGENS VS. VÍDEO VS. PUBLICAÇÃO INFORMACIONAL, ETC.).	USO DE FERRAMENTAS SIMPLES PARA FAZER TRACKING DE PUBLICAÇÕES. POR EXEMPLO COM RECURSO A LINKS CURTOS (BITLY OU GOOGLE SHORTENER). NESTA FASE DEVE AINDA ALINHAR-SE O CONTEÚDO QUE É MAIS RECEPTIVO PELOS SEGUIDORES COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO (POR EXEMPLO: SE OS VÍDEOS É O QUE É MAIS PARTILHADO PELOS UTILIZADORES, A MARCA DEVERÁ DESENVOLVER MAIS CONTEÚDO ADAPTÁVEL AOS VÍDEOS).	FAZER MONITORIZAÇÃO DAS PARTILHAS USANDO FERRAMENTAS ADEQUADAS, FAZENDO UMA ANÁLISE APROFUNDADA E CRUZANDO A INFORMAÇÃO DE FORMA A SE DESENVOLVER CONTEÚDO PARTILHÁVEL PELOS UTILIZADORES. ESTE CONTEÚDO DEVERÁ TER INTERESSE PARA A ORGANIZAÇÃO TRANSMITIR, ASSUMINDO ASSIM UM PAPEL INFLUENCIADOR JUNTO DO SEU PÚBLICO-ALVO, MAS COM ATENÇÃO PARA QUE O ESTE PÚBLICO TAMBÉM TENHA INTERESSE NESTE CONTEÚDO. PELO QUE SE DEVE DESENVOLVER CONTEÚDO QUE TENHA VALOR, SEJA SIGNIFICATIVO E ACRESCENTE ALGO AOS UTILIZADORES. DE SALIENTAR QUE NESTE PONTO, DEVEMOS NÃO ESQUECER A CONCORRÊNCIA, PELO QUE É IMPORTANTE RECORRER A FERRAMENTAS QUE PERMITAM COMPREENDER NO RAMO EM QUE A EMPRESA ATUA QUAIS SÃO OS CONTEÚDOS QUE ESTÃO A SER MAIS PARTILHADOS. ESTE CONHECIMENTO PERMITIRÁ PERCEBER SE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ESTÃO A SER CUMPRIDOS E COMO A ORGANIZAÇÃO SE DEVE ADAPTAR CONSTANTEMENTE ÀS MUDANÇAS DO MEIO DIGITAL PARA SER BEM SUCEDIDA.	
- ANÁLISE DE DADOS DEMOGRÁFICOS - ANÁLISE DE DADOS PSICOGRAFICOS	 <b>IDENTIDADE</b>	RECOLHA DE INFORMAÇÃO DISPONIBILIZADA PELAS PRÓPRIAS PLATAFORMAS DIGITAIS, DIVERSAS PLATAFORMAS (EX: FACEBOOK) DISPONIBILIZAM ESTATÍSTICAS ACERCA DOS UTILIZADORES QUE INCLUEM INFORMAÇÕES SOBRE OS MEMBROS (EX: SEXO, PAÍS, CIDADE, ETC.). DE NOTAR, QUE A FIABILIDADE DA IDENTIDADE DOS UTILIZADORES VARIA DE PLATAFORMA PARA PLATAFORMA (EX: NO LINKEDIN A IDENTIDADE DO UTILIZADOR É MAIS REVELADA DO QUE NO TWITTER).	INTEGRAÇÃO DA INFORMAÇÃO RECOLHIDA NA FASE ANTERIOR COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, NOMEADAMENTE, ANALISANDO SE AS PESSOAS QUE SEGUEM A EMPRESA SÃO O PÚBLICO-ALVO QUE A EMPRESA PRETENDE Atingir COM A SUA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DIGITAL.	CRUZAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO DOS UTILIZADORES DAS DIFERENTES PLATAFORMAS DIGITAIS EM QUE A EMPRESA ESTÁ PRESENTE, COM INFORMAÇÕES DA BASE DE DADOS DA EMPRESA E COM O PÚBLICO-ALVO DAS CAMPANHAS DE MARKETING. DEVE-SE TAMBÉM CONHECER DE FORMA APROFUNDADA AS CARACTERÍSTICAS DA IDENTIDADE DAS PESSOAS A QUE A EMPRESA SE DIRIGE NOS MEDIA SOCIAIS, PARA QUE A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ESTEJA ALINHADA COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E EM ESPECÍFICO COM O PÚBLICO-ALVO SELECIONADO.	
 <b>FERRAMENTAS</b>		TWERIOD, TWTRLAND, JELLY, GOOGLE ALERTS, TWEETDECK, TWEETCHUP, TWEBEEEP, ALLMYPUS, TWEETCASTER, NEEDTAGGER, TWAZZUP, WHOSTALKIN, TWITTERCOUNTER, TWEET4ME, TWEETER SPY, TWEETREACH, SWAYY, FACEBOOK ANALYTICS, CIRCLECOUNT, SOCIAL_RANK, NEWS.ME, FEEDLY, PAPER.LI, PIE, BOTTLENOSE LITE	TWEETCHUP, BUZZSTREAM, MANAGEFLITTER, BITLY, SOCIALBRO, TWEETREACH, SOCIALMENTION, IFITTI, TOPSY, FANPAGE KARMA, SOCIALBRO, COLLECTIVE INTELECT, MANAGEFLITTER, FOLLOWERWONK, KEYHOLE, FIVEHUNDREDPUS, NUTSHELLMAIL	SPIDERQUBE, SPARKCENTRAL, SALESFORCE, MENTION, BRAND24, COMMUN.IT, WOLFRAM ALPHA FACEBOOK REPORT, RIVAL IQ, MOZ, SPROUTSOCIAL, BUFFER, HOOTSUITE, FEEDLY, SPROUTSOCIAL, TALKWALKER, TRACKUR, GOOGLE URL BUILDER, MOZLOCAL	CONTENTLY, SIMPLYMEASURED, CURALATE
		<b>ESTÁDIO 1</b> <b>AD-HOC</b>	<b>ESTÁDIO 2</b> <b>FORMALIZAÇÃO</b>	<b>ESTÁDIO 3</b> <b>INTEGRAÇÃO</b>	<b>ESTÁDIO 4</b> <b>VISÃO HOLÍSTICA</b>

Figura 7 - Modelo dividido por estádios de evolução, a partir da análise de casos e modelos, que analisa o papel de sete recursos que têm impacto nos media sociais.

O uso deste *framework* deverá ser feito com espírito crítico, pois o modelo não foi realizado a partir de uma fórmula infalível. Com isto quer-se salientar, que as constantes mudanças do ambiente em que este modelo atua – sobretudo o ambiente tecnológico – fazem com que esteja sujeito a uma rápida desatualização. Assim, é importante ter consciência de que este meio está em constante mudança e que as empresas devem ter capacidade de se adaptarem de forma a serem eficientes na estratégia de comunicação que executam.

Deixa-se ainda a nota que as empresas para usarem o modelo apresentado devem primeiramente definir objetivos de comunicação, em específico objetivos que expliquem a razão pela qual a empresa quer estar presente nos media sociais. A título de exemplo, aumentar o número de conhecedores da marca, aumentar parcerias, gerir melhor a relação com os seus clientes, entre outros. A partir dos objetivos definidos, as empresas vão definir métricas e ferramentas que se adequem aos mesmos para que se seja eficiente na prossecução destes.

Assim, as métricas e ferramentas apresentadas são meramente orientativas e exemplificativas para que se possa compreender o que é importante medir em cada bloco funcional. A definição de ambas vai depender de diversos fatores – para além dos objetivos de comunicação definidos -, por exemplo, do tipo de negócio da empresa, do público-alvo a que a empresa se dirige, das plataformas em que atua, etc. De salientar que a definição de métricas é bastante relevante, no sentido em que irá aferir se os objetivos estão a ser cumpridos, pelo que as métricas e os objetivos acabam por se complementar e para além disso, as métricas permitem uma monitorização do trabalho que se poderá revelar em ajustamentos da estratégia/objetivos ao longo do tempo. Relativamente às ferramentas apresentadas para além de orientativas, têm uma componente de

desatualização muito rápida. Estão sempre a surgir ferramentas novas que auxiliam as empresas a serem melhores e mais eficientes no trabalho de comunicar nos media sociais, pelo que as empresas devem procurar conhecer e se atualizarem ao longo do tempo face a novos lançamentos.

Por fim, a grande vantagem da comunicação através dos media sociais prende-se com o facto de as empresas poderem ter acesso a feedback quase em tempo real pela parte do público-alvo com que comunicam. Hoje, mais do que nunca, é imperativo que as empresas comuniquem através do media sociais e por essa razão devem-se capacitar de forma a que a comunicação seja adequada. Esta aproximação entre clientes e organizações nunca foi tão grande, pelo que se deverá tirar partido disso e desenvolver-se alguma flexibilidade que resulte em adaptação às mudanças constantes do mercado. Desta forma as empresas conseguirão diferenciar-se face à concorrência e terem uma capacidade de tomada de decisão mais rápida e bem fundamentada.

## 7. Conclusões

### 7.1 Síntese

As crescentes evoluções tecnológicas e o uso entusiástico de plataformas digitais sociais tem vindo a marcar a vida das pessoas e a forma como comunicam entre si. Esta mudança veio também alterar a forma como as empresas comunicam com os clientes e vice-versa. Neste sentido, hoje as empresas procuram assumir um papel influenciador das decisões do público-alvo com que comunicam e simultaneamente criar valor para o mesmo.

Os media sociais assumiram um papel facilitador para as empresas se aproximarem dos seus clientes, conhecerem as suas necessidades e isso gera oportunidades para estas responderem de forma mais eficiente às necessidades dos mesmos. Para tal, as empresas, hoje mais do que nunca, têm necessariamente de ser flexíveis e adaptarem-se ao que o mercado procura. Estar presente nos canais de comunicação *online* é por isso cada vez mais uma obrigação para as empresas e cabe às mesmas fazê-lo de forma inteligente que se reflita em eficiência.

As empresas primeiramente devem perceber a razão pela qual querem estar presentes em plataformas digitais e definir objetivos. É relevante que se compreenda que as empresas não têm de estar presentes em todas as plataformas digitais, pois isso seria inconciliável. Cada plataforma social digital foi construída com um intuito e cada empresa deve compreender em quais faz sentido estar presente e para isso deve-se ter em conta diversos fatores, como por exemplo características do público-alvo a que se dirigem, tipo de

comunicação a implementar, setor em que a empresa se encontra, etc. Após a tomada de decisão relativamente a que plataformas faz sentido estar presente, devem ser definidos objetivos (por exemplo, aumentar a exposição da marca) e simultaneamente devem ser definidas métricas que permitam compreender se os objetivos estão a ser cumpridos (por exemplo, mensurar o número de seguidores). Depois de se definir objetivos e métricas a empresa terá de planejar, por exemplo que tipo de publicações irá fazer, número de publicações, como comunicar com os clientes (exemplo: linguagem formal, ou informal). Todo este planeamento tem de ter em consideração os valores e a cultura organizacional e é por isso que cada vez mais faz sentido desenvolver uma comunicação integrada. Esta exposição nos media sociais fornece uma quantidade de informação enorme às empresas. O importante é saber interpretar essa informação a favor da estratégia organizacional, aprendendo com os clientes e responder criando valor para estes.

Indo ao encontro do objetivo proposto para a presente investigação, foi desenvolvido um modelo com o intuito de auxiliar as empresas na sua presença *online*. Assim, o modelo faz um cruzamento entre os estádios de evolução em que a empresa se encontra e sete recursos que são relevantes nos media sociais. Procurou-se também suportar o modelo com ferramentas e métricas que dão uma utilização mais prática ao modelo. É importante que para a utilização do modelo as empresas compreendam as características do ambiente em que atuam e as especificidades associadas ao público-alvo a que se dirigem. As empresas terão de ter um espírito crítico e compreender que este meio tecnológico está em constante evolução e por essa razão, as empresas precisam de ser proactivas e atualizarem-se constantemente. A tecnologia atualiza-se, surgem constantemente novas plataformas e ferramentas que auxiliam na gestão da presença nos media sociais. Ter conhecimento destas novas

informações e estar sempre atento às mudanças e tendências irá atribuir vantagens competitivas às empresas.

Em suma, as empresas encontram nos media sociais uma excelente oportunidade de comunicarem com o seu público-alvo e conhecerem-no melhor. Mais importante que isso, se estabelecerem uma estratégia de comunicação adequada as empresas ganham o poder de conseguir influenciar positivamente o comportamento do público a que se dirigem. No entanto, os media sociais podem também destruir uma marca. O poder deles, em especial o *word-of-mouth* que é tão característico dos media sociais, podem ditar o sucesso ou o insucesso de uma marca. Portanto, é preciso recorrer ao media sociais com a consciência de que de acordo com o posicionamento da marca e com o planeamento de comunicação elaborado em termos estratégicos a empresa está a comunicar com pessoas em relações às quais não tem controlo total das suas perceções e opiniões.

## 7.2 Limitações e Trabalhos Futuros

Dada as constantes mudanças associadas aos desenvolvimentos tecnológicos, a informação apresentada no presente estudo encontra-se sujeita a uma desatualização rápida em relação à qual não se pode ter controlo.

É também de salientar que para a realização do modelo apresentado foi feita uma análise documental de artigos académicos e o modelo não foi validado junto de especialistas ou com recurso a casos concretos. Neste sentido, sugere-se que em trabalhos futuros se valide a eficiência do modelo através da aplicação prática em empresas.

## 8. Referências Bibliográficas

- Bell, J. 2004. *Como Realizar um Projeto de Investigação: Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva.
- Benbasat, I., K. Goldstein, D., & Mead, M. 1987. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3): 369–386.
- Berger, J., & Iyengar, R. 2013. Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message. *Journal of Consumer Research*, 40(3): 567–579.
- Blanchard, O. 2011. *Social Media ROI - Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*. Indianapolis: Que Publishing.
- Borges, M., Hoppen, N., & Luce, F. B. 2009. Information Technology Impact on Market Orientation in E-business. *Journal of Business Research*, 62(9): 883–890.
- Bovée, C., & Thill, J. (2011). *Business Communication Essentials: A Skills-Based Approach to Vital Business English* (5th ed.). Boston: Pearson.
- Bronner, F., & de Hoog, R. 2014. Social Media and Consumer Choice. *International Journal of Market Research*, 56(1): 51-71.
- Calabrese, A. 2004. The Evaluation of Quality of Organizational Communications: A Quantitative Model. *Knowledge and Process Management*, 11(1): 47–67.
- Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Carr, J., Decreton, L., Qin, W., Rojas, B., Rossochacki, T., & Yang, Y. W. 2014. Social Media in Product Development. *Food Quality and Preference*, 40: 354 – 364.
- DEI Worldwide*. 2008. Engaging Consumers Online: The Impact of Social Media on Purchasing Behavior. United States

- Dang, Y., Zhang, Y., Hu, P. J. H., Brown, S. a., Ku, Y., Wang, J. H., & Chen, H. 2014. An Integrated Framework for Analyzing Multilingual Content in Web 2.0 Social Media. *Decision Support Systems*, 61: 126–135.
- Daniel, B. 2013. Conceptual Delimitations of Direct Communication, Mass Communication and Mass Media. *The Journal of The Faculty of Economics - Economic*, 1(2): 190–199.
- Enginkaya, E., & Yilmaz, H. 2014. What Drives Consumers to Interact with Brands through Social Media? A Motivation Scale Development Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148: 219–226.
- Etlinger, S. (2012). The Social Media ROI Cookbook: Six Ingredients Top Brands Use to Measure the Revenue Impact of Social Media. *Altimeter Group*.
- Etlinger, S., Li, C., & Groopman, J. (2013). Social Data Intelligence: Integrating Social and Enterprise Data for Competitive Advantage. *Altimeter Group*.
- F. Eadie, W. (2009). *21st Century Communication: A Reference Handbook* . Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de Datos Cualitativos - Aplicaciones a la Investigación Educativa*. Barcelona: PPU.
- Garretson, R. (2008). *Future tense: The global CMO*. Consultado em [http://graphics.eiu.com/upload/Google Text.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/Google%20Text.pdf)
- Grobler, A. F., & Niemann-Struweg, I. 2011. Obstacles to Integrated Communication (IC) Implementation: Critiques of Existing Models and Recommendations for a New South African Model. *Southern African Business Review*, 11(3): 56–73.
- Hamidi, A., & Safabakhsh, M. 2011. The Impact of Information Technology on E. marketing. *Procedia Computer Science*, 3: 365–368.
- Hargie, O., & Tourish, D. 2009. *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Internet World Stats. 2014. *Internet Usage and World Population Statistics*. Consultado em <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

- Jain, N., Sethi, A., & Mukherji, S. 2009. Impact of Communication during Service Encounters on Customer's Perception of Organization Image. *Paradigm (Institute of Management Technology)*, XIII(1): 56–66.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. 2010. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1): 59–68.
- Katona, Z., & Sarvary, M. 2014. B2B Social Media - "It's Communication, Not Marketing." *California Management Review*, 56(3): 142–157.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. 2011. Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3): 241–251.
- Kirtiř, a. K., & Karahan, F. 2011. To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24: 260–268.
- Kohli, C., Suri, R., & Kapoor, A. 2014. Will Social Media Kill Branding? *Business Horizons*, 58(1): 35–44.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2011. *Marketing Management*. (14<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Laroche, M., Kiani, I., Economakis, N., & Richard, M. O. 2013. Effects of Multi-channel Marketing on Consumers' Online Search Behavior: The Power of Multiple Points of Connection. *Journal of Advertising Research*, 53(12): 431–443.
- Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E., & Brünink, L. a. 2014. Co-creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148: 383–396.
- Maenetja, M. 2009. *An Evaluation of Communication Integration Within a State-Owned Organisation*. Pretoria: UNISA. Unpublished master's dissertation.
- Malita, L. 2011. Social Media Time Management Tools and Tips. *Procedia Computer Science*, 3: 747–753.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. 2009. Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix. *Business Horizons*, 52(4): 357–365.

- Mohr, J., & R. Nevin, J. 1990. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *The Journal of Marketing*, (October): 36 – 51.
- Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C., & Moon, K. K. L. 2015. Social Media Research: Theories, Constructs, and Conceptual Frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1): 33–44.
- Olsen, N. V., & Christensen, K. 2014. Social Media, New Digital Technologies and their Potential Application in Sensory & Consumer Research. *Current Opinion in Food Science*, 3: 23–26.
- Osatuyi, B. 2013. Information Sharing on Social Media Sites. *Computers in Human Behavior*, 29(6): 2622–2631.
- Paniagua, J., & Sapena, J. 2014. Business Performance and Social Media: Love or Hate? *Business Horizons*, 57(6): 719 – 728.
- Payne, A., & Frow, P. 2004. The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, 33(6): 527 – 538.
- Pelsmacker, P. De, Geuens, M., & Bergh, J. Van Den. 2007. *Marketing Communications - A European Perspective* (3rd ed.). Harlow, UK: FT Prentice Hall.
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. 2007. La Complejidad del Análisis Documental. *Información, Cultura Y Sociedad*, 16(16): 55–81.
- Petrokaite, K., & Stravinskiene, J. 2013. Corporate Reputation Management Decisions : Customer’s Perspective. *Engineering Economics*, 24(5): 496–506.
- Pickton, D., & Broderick, A. 2005. *Integrated Marketing Communications* (2nd ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Romiszowski, A., & Mason, R. 2004. *Computer-Mediated Communication* (2nd ed.). New Jersey: Routledge.
- Rosenbloom, B. 2007. Multi-channel Strategy in Business-to-business Markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 4–9.
- Royle, J., & Laing, A. 2014. The Digital Marketing Skills Gap: Developing a Digital Marketer Model for the Communication Industries. *International Journal of Information Management*, 34(2): 65–73.

- Ruck, K., & Welch, M. 2012. Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2): 294–302.
- Sánchez Díaz, M., & Vega-Valdés, J. C. F. 2003. Algunos Aspectos Teórico-conceptuales sobre el Análisis Documental y el Análisis de Información. *Ciencias de La Información*, 34(2): 49 – 60.
- Schultz, D., & Schultz, H. 2003. *IMC The Next Generation* (1st ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Seck, A. M., & Philippe, J. 2011. Service Encounter in Multi-channel Distribution Context: Virtual and Face-to-face Interactions and Consumer Satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6): 1–15.
- Sharma, A., & Mehrotra, A. 2007. Choosing an Optimal Channel Mix in Multichannel Environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1): 21–28.
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. 2011. Corporate Communication Management: A Framework based on Decision-making with Reference to Communication Resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3): 1–17.
- Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. 2012. How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2): 102–113.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. 2014. Digital Marketing and Social Media: Why Bother? *Business Horizons*, (57): 703 – 708.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. 2012. Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38(2): 223–230.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. 2011. Integrating Information Technology and Marketing: An Examination of the Drivers and Outcomes of e-Marketing Capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1): 162–174.
- Vries, L. de, 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.

- Weinberg, B. D., & Pehlivan, E. 2011. Social Spending: Managing the Social Media Mix. *Business Horizons*, 54(3): 275–282.
- Yin, R. K. 2005. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Zolkepli, I. A., & Kamarulzaman, Y. 2015. Social Media Adoption: The Role of Media Needs and Innovation Characteristics. *Computers in Human Behavior*, 43: 189–209.