



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

COMUNICAÇÃO 360°
Estudo de Caso da Ogilvy Portugal

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na especialização de
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Teresa Alves Catarino e Sobral

Faculdade de Ciências Humanas

junho de 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

COMUNICAÇÃO 360°
Estudo de Caso da Ogilvy Portugal

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na especialização de
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Teresa Alves Catarino e Sobral

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professora Doutora Carla Ganito

junho de 2014

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Carla Ganito da Faculdade das Ciências Humanas da Universidade Católica de Lisboa, pela sua disponibilidade e acompanhamento no desenvolvimento do presente desafio académico.

Agradeço igualmente ao Sr. Professor Nelson Ribeiro, da Faculdade de Ciências Humanas, pelo seu apoio enquanto coordenador de Mestrado de Ciências da Comunicação, dando-me a oportunidade de frequentar um mestrado que, sem dúvida, constituiu uma mais-valia pessoal.

Dirijo também os meus agradecimentos a toda a equipa 360° das quatro agências (Ogilvy, Havas, McCann e BBDO) que dispuseram do seu tempo para partilhar comigo o seu conhecimento e experiência profissional.

Não poderei deixar de incluir a minha mãe, pelo seu constante apoio e inspiração em prol de um futuro enriquecedor a nível pessoal e profissional.

Por último, agradeço à Doutora Teresa Couceiro, Assistente de Gestão da Ogilvy Portugal, por ter sido tão prestável na partilha de informação e distribuição dos inquéritos por questionário, o que me permitiu concretizar o meu estudo monocaso da Ogilvy, empresa onde estagiei.

Resumo

O presente trabalho de investigação tem por base o estágio realizado na agência de comunicação Ogilvy Portugal, em particular no departamento de relações públicas, onde adquirimos um conhecimento prático das funções que se prendem com o desenvolvimento das marcas e sua projeção, nomeadamente assessoria de imprensa e ativação da marca. Este período de estágio proporcionou, entre outros, o contacto com o tema Comunicação 360°, um tema que, até à data, desconhecíamos. Assim sendo, em razão do interesse e curiosidade que nos suscitou, optámos por explorar a aplicação deste novo conceito no mercado das agências e marcas. Contudo, observámos que sendo um conceito inovador e, por conseguinte, implementado em poucas agências e empresas, são poucos os estudos que versam sobre esta matéria. Pretendemos por este meio dar um contributo para o aprofundamento deste novo conceito. A opção de trabalhar este tema abriu-nos a possibilidade de abordar a totalidade das áreas trabalhadas na agência multinacional Ogilvy, e de aprofundar a comunicação interdepartamental, o que nos deu um entendimento prático das funções e responsabilidades inerentes a cada área individualmente, bem como do que subjaz às reuniões interdepartamentais, a saber, o processo de discussão de diferentes ideias entre elementos que têm um objetivo comum e abrangente, dando assim lugar à comunicação 360°.

A comunicação 360° tem-se destacado como uma boa ferramenta comunicacional onde todas áreas que constituem as agências de comunicação interagem para trabalhar a melhor projeção das marcas. Atualmente, as empresas (marcas) e agências tomam cada vez mais consciência de que uma comunicação 360° é tão ou mais importante do que os restantes processos comunicacionais individuais que se estabelecem externamente com os mais variados *stakeholders*.

O presente relatório visa principalmente esclarecer e aprofundar o conceito de comunicação 360° e a sua importância para o sucesso das marcas. Mais especificamente, a forma como se articula e se coordena esta estratégia que integra diversas áreas exigindo, ao mesmo tempo, uma coerência comunicacional e, também, uma forte abrangência. Nesse sentido, e de forma a dar seguimento aos objetivos a que nos propomos, recorreremos a um conjunto de autores e às suas respetivas abordagens teóricas relativamente ao tema.

Elaboramos igualmente um estudo de caso prático sobre a Ogilvy - agência de comunicação onde realizámos o estágio curricular - com recurso a inquéritos validados e analisados, e ainda um estudo complementar sobre outras agências de grande prestígio e renome no mercado de forma a tornar mais abrangente a conclusão final sobre a mais-valia desta estratégia 360°.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação 360°; agências de comunicação; marca.

Abstract

This research work is based on the curricular placement that took place in Ogilvy Portugal, an advertising agency, namely in the public relations department. This placement enabled us to acquire a practical knowledge of the duties pertaining to the development of a brand and its projection, including press relations and activation of the brand. Additionally, this period gave us, among others things, the chance to contact with 360° Communication, a topic that, to date, was unknown for us. Thus, on account of the interest and curiosity that prompted us, our option was to explore the application of this new concept in the market for agencies and brands. However, we could observe that the fact of being an innovative concept and therefore implemented in a few agencies and companies, reduces the number of studies dealing with this matter. We hereby intend to contribute to the deepening of this new concept. To work out this topic allowed us to address all the areas that are part of the Ogilvy multinational agency, and to deepen the interdepartmental communication. We could get a practical understanding of the tasks and activities related to each area, and of what it takes to carry out interdepartmental meetings, namely, the debate of different ideas among different elements that have a common overarching goal, leading this way to a 360° communication.

The 360 degree branding (360 degree Communication) is standing out as a good communication tool, which allows an interaction between the whole set of areas within an advertising agency in order to assure the best brand projection. Currently, enterprises (brands) and agencies are increasingly aware that a 360 degree branding is so or more important than all the other individual communication processes that are established externally with several stakeholders.

Most importantly, this report seeks to shed light on, as well as explore the 360 degree branding concept and its weight for the success of brands. More specifically, the way this strategy - which incorporates several areas and requires at the same time a communication consistency and comprehensiveness - is articulated and coordinated. To that end, and in order to meet the abovementioned set goals, we draw on a number of authors and their theoretical approaches on the subject. We also develop a practical case study on Ogilvy, the advertising agency where we did our curricular placement, using validated and

reviewed surveys, as well as an additional study on other prestigious and renowned agencies in the market to make the final conclusion about the added value of this 360° strategy more reliable and comprehensive.

KEY WORDS: 360 degree branding; advertising agency; brand

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iv
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas e Gráficos	x
Introdução	xii
1. Apresentação do Estágio	xii
2. Apresentação do tema	xiii
3. Contextualização do Estudo	xiv
3.1. Questão de partida	xiv
3.2. Justificação do tema	xv
4. Objetivos do estudo	xv
5. Método e técnicas de recolha de dados	xvi
6. Questionário	xvii
7. Adversidades e desafios	xviii
8. Estrutura do relatório	xix

Parte I - Enquadramento Teórico

Capítulo 1. A Comunicação 360°	1
1.1. Introdução ao conceito de comunicação 360°	1
1.2. Novas tendências da Comunicação	4
1.3. A relevância do marketing digital na comunicação 360°	7
1.4. A importância da criatividade na comunicação	10
1.5. Princípios eficazes a uma boa comunicação	13
Capítulo 2. Agência de Comunicação 360°	15
2.1. Conceitos chave	15

2.1.1. Agência de Comunicação	15
2.1.2. Marca	18
2.1.3. Relação Agência – Marca	22
2.2. Agência no contexto da comunicação organizacional interna	26
2.3. Tipos de Comunicação	29
2.3.1. A comunicação em marketing	30
2.4. A comunicação 360° para as agências de comunicação	31
Capítulo 3. Principais áreas integradas na Comunicação 360°	32
3.1. Relações Públicas	32
3.1.1. <i>Mass media</i>	35
3.1.2. Passa-palavra	37
3.2. <i>Design</i> Gráfico	39
3.3. Marketing Digital	43
3.3.1. Marketing Viral	48

Parte II –Estudo Empírico

Capítulo 4. Comunicação 360° na Ogilvy	50
4.1. Enquadramento Institucional: Ogilvy	50
4.1.1.1. Comunicação Interna da Ogilvy	50
4.1.2. Áreas Integradas na Comunicação 360°	54
4.1.3. Ogilvy 360°	57
4.1.4. A Comunicação 360° da marca X na Ogilvy	59
4.2. Inquérito por Questionário: Análise de Resultados	63
4.2.1. Introdução: Esquema de análise	63
4.2.1.1. Caracterização Pessoal	63
4.2.1.2. Características da Comunicação 360°	64
4.2.2. Análise conclusiva	68

Capítulo 5. Realidade Nacional das agências 360°	69
5.1. Apresentação das agências 360° e Análise de Resultados	69
5.1.1. Havas	69
5.1.1.1. Caracterização Pessoal	69
5.1.1.2. Características da Comunicação 360°	70
5.1.2. McCann	75
5.1.2.1. Caracterização Pessoal	76
5.1.2.2. Características da Comunicação 360°	76
5.1.3. BBDO	80
5.1.3.1. Caracterização Pessoal	81
5.1.3.2. Características da Comunicação 360°	82
5.2. Análise comparativa das agências 360° com a Ogilvy	86
5.3. Análise conclusiva	92
Conclusão	94
Bibliografia	98
Webgrafia	100
Anexos	102
Anexo A: Briefing da Ogilvy	
Anexo B: Inquérito por questionário	
Anexo C: Respostas aos Inquéritos – Ogilvy	
Anexo D: Respostas aos Inquéritos – Havas	
Anexo E: Respostas aos Inquéritos – McCann	
Anexo F: Respostas aos Inquéritos – BBDO	
Anexo G: Entrevista à Ogilvyan Mariana Luz, Senior Consultant/PR Team Supervisor da Ogilvy PR	
Anexo H: Entrevista ao Ogilvyan Jorge Coelho, Creative Director da Ogilvy One	
Anexo I: Entrevista ao Ogilvyan Hugo Carriço, Account Management do Design	
Anexo J: Entrevista ao Ogilvyan Hugo Santos, Copywriter do Advertising	
Anexo L: Entrevista à Ogilvyan Teresa Couceiro, Management Assistant da Ogilvy Portugal	

Índice de Figuras

Figura 1. Imagem do logo da agência – Ogilvy _____	xii
Figura 2. Diferentes faixas etárias que acessam constantemente à internet _____	8
Figura 3. Os papéis que estruturam a política da marca _____	21
Figura 4. Ilustração do sistema da marca _____	22
Figura 5. O ciclo do conhecimento do cliente (Marca) _____	23
Figura 6. Diferentes tipos de comunicação _____	30
Figura 7. I Want You for US Army _____	41
Figura 8. <i>Design</i> (o saco e o gift card) _____	66
Figura 9. RP (Press Release) _____	67
Figura 10. Media Social (post na página do facebook da marca X) _____	68

Índice de Tabelas e Gráficos

Tabela 1. O valor que as marcas criam para os consumidores e empresas _____	19
Tabela 2. Principais meios de publicidade _____	37
Tabela 3. N° total de inquiridos por agência _____	87
Tabela 4. Sexo e Departamentos dos colaboradores 360° nas agências _____	87
Tabela 5. As opiniões da comunicação 360° criar valor acrescentado para as marcas ____	88
Tabela 6. Os objetivos estratégicos selecionados mais beneficiados para uma marca ____	88
Tabela 7. As opções de uma abordagem 360° previamente escolhidas _____	89
Tabela 8. Os tipos de marcas que devem ser abordadas a 360° _____	89
Tabela 9. Os obstáculos de maior dimensão para o funcionamento 360° _____	90
Tabela 10. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência _____	90
Tabela 11. Definições das respostas abertas sobre a comunicação 360° _____	91

Ogilvy:

Gráfico 1. Sexo _____	63
Gráfico 2. Departamentos por cargos _____	63
Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas _____	64
Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca 360° _____	65
Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360° _____	65
Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada _____	66
Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360° ____	66
Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência _____	67
Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360° _____	68

Havas:

Gráfico 1. Sexo _____	70
Gráfico 2. Departamentos por cargos _____	70
Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas _____	71
Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca 360° _____	71
Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360° _____	72
Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada _____	72

Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°	73
Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência	73
Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°	75

McCann:

Gráfico 1. Sexo	76
Gráfico 2. Departamentos por cargos	76
Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas	77
Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca 360°	77
Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360°	78
Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada	78
Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°	79
Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência	79
Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°	80

BBDO:

Gráfico 1. Sexo	81
Gráfico 2. Departamentos por cargos	82
Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas	82
Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca 360°	83
Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360°	84
Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada	84
Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°	85
Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência	85
Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°	86

Introdução

1. Apresentação do Estágio

Este trabalho resulta de um estágio realizado na agência de comunicação Ogilvy Portugal, uma das maiores agências de publicidade do mundo¹ (conquistando o sexto lugar no ranking mundial de agências de publicidade em 2013), mais concretamente no departamento de relações públicas. A agência de comunicação – Ogilvy – foi fundada por David Ogilvy. David, quando jovem, vivia em Inglaterra e tornou-se vendedor de fornos de cozinha da Aga. Foi tão bem sucedido que a empresa lhe pediu que elaborasse um manual de vendas para distribuir pelos outros vendedores. Volvidos 30 anos, os editores da Fortune, reconheceram, unanimemente, que se tratava do melhor manual de vendas de sempre. Como relatava, David Ogilvy decidiu mandar uma cópia do manual para o irmão que trabalhava numa empresa de publicidade, que, de imediato o contratou aos seus 25 anos. No pós-guerra, em 1948, Ogilvy foi para Nova Iorque e fundou a agência de publicidade Ogilvy & Mather. Mais tarde, viajou um pouco por todo o mundo para conhecer os escritórios da Ogilvy, tendo visitado a Ogilvy Portugal em 1986.



Figura 1. Imagem do Logo da agência de publicidade – Ogilvy.

O referido estágio ocorreu no departamento de relações públicas e teve início no dia 2 de Setembro de 2013, terminando no dia 30 de Dezembro de 2013. Os principais objetivos do estágio consistiam em participar nos projetos das marcas dinamizá-las e projetá-las de forma eficaz, bem como adquirir conhecimentos mais aprofundados no âmbito da comunicação 360°. As principais atividades desenvolvidas foram a assessoria de imprensa e a ativação das marcas. Congratulo-me por me ter sido dada a oportunidade de ficar responsável pela marca Crocs, uma tarefa que muito me ensinou neste mundo da

¹ MIND ADVERTISING (2013), "The Top Consolidated Agency Networks in 2013 by estimated worldwide revenues", Adbrands.net, Mind Advertising, 2013

publicidade. Além disso, também acompanhei de perto o trabalho efetuado com outras marcas como a Sacoor Brothers e a LG.

De acrescentar a oportunidade que tivemos de recebermos algumas formações dadas por especialistas em diferentes áreas da comunicação, que nos deram o seu testemunho, enriquecendo o nosso desempenho profissional. Embora participássemos indiretamente nos projetos 360°, com trabalhos da minha autoria, foi-nos dada a oportunidade, na sequência de um pedido nosso, de estar presente pelo menos nas reuniões dos projetos 360° para as marcas destinadas a discutir estratégias.

O estágio de RP na Ogilvy revelou-se uma experiência bastante enriquecedora, considerando que foi possível pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de toda a minha formação académica e adquirir também novos conhecimentos teóricos e práticos. Este estágio representou, sem dúvida, uma mais-valia tanto a nível profissional, como pessoal (a gestão do stress, das tarefas a cumprir com prazos, a autodisciplina e organização) e, a nível académico, uma vez que serviu para integrar os conhecimentos adquiridos no âmbito deste relatório de estágio.

2. Apresentação do tema

A comunicação 360° é um conceito bastante recente e considerado como uma estratégia inovadora cada vez mais crucial para as marcas. Como tal, trata-se de uma temática que tem atraído bastante a atenção das agências de comunicação e das próprias empresas das marcas nos últimos anos, devido à importância das diversas atividades desenvolvidas, à luz deste tipo de comunicação, com os seus diferentes públicos.

Esta estratégia, que cria valor às agências que a implementam na sua cultura organizacional, define-se pela reunião de diferentes áreas da comunicação em prol dos mesmos objetivos estabelecidos *a priori* pela marca. Embora pareça ser algo muito óbvio e não oferecer resistência ou discordância por parte de quem ouve tais afirmações, a gestão desta abordagem 360° é um desafio de complexidade crescente nas organizações, pois observam-se ainda grandes lacunas no bom funcionamento desta comunicação integrada.

Contudo esta abordagem gera, naturalmente, um maior nível de expectativas por parte das marcas. Assim, consideramos relevante aprofundar esta relação de agência de comunicação e marca, intercetada pelo novo conceito comunicação 360°, de modo a conseguir analisar a

importância desta estratégia integrada para o sucesso organizacional no atual mercado competitivo.

O tema acaba por remeter para a ideia de que se trata de uma estratégia sempre e só aplicável às grandes agências, ou que só esteja ao alcance destas e não de toda e qualquer empresa que venha a interessar-se pelo assunto. Porém, a implementação desta abordagem está ao alcance também das agências de pequena dimensão. Neste estudo académico abordou-se apenas as grandes agências, atendendo a que são conhecidas pela frequente utilização da estratégia comunicacional 360°; que têm um forte posicionamento no mercado; e que constituem um maior desafio uma vez que uma das características das agências de maior amplitude é a constituição de diferentes departamentos, com diferentes áreas da comunicação. Como tal, foi aliciante conhecermos e percebermos mais aprofundadamente como se processa a articulação e coordenação das funções nestas agências.

3. Contextualização do estudo

O presente estudo centra-se na comunicação 360° na Ogilvy. No entanto, paralelamente, por forma a conseguirmos obter a máxima abrangência e valorização possível para esta investigação, será apresentado um estudo, para além do estudo de caso da Ogilvy agência onde ocorreu o estágio - relativo a mais três agências de comunicação conceituadas e de grande prestígio internacional: BBDO; Havas e McCann.

Embora não tivesse estagiado nas referidas agências, à exceção da Ogilvy, a reação foi positiva, confirmando a sua participação e enviando em seguida, o inquérito por questionário para os colaboradores da agência. Recebemos os inquéritos preenchidos com alguma celeridade, tendo em conta o volume de negócios de cada uma das agências.

3.1. Questão de Partida

Para desenvolver o processo de investigação, recorreremos aos métodos de natureza qualitativa, de modo a conseguir avaliar mais aprofundadamente a estratégia comunicacional 360° implementada em grandes agências de publicidade/comunicação com a máxima precisão possível. Relativamente à primeira etapa deste percurso de

investigação, a pergunta de partida resulta da reflexão fundamentada que pretendemos fazer sobre a

influência da recente estratégia comunicacional 360° nas agências de comunicacionais.

Como tal, esta tem a seguinte formulação:

- *Qual a importância da estratégia comunicacional 360° para uma agência de comunicação?*

3.2. Justificação do tema

A curiosidade por levarmos a cabo este estudo sobre a comunicação 360° assenta no primeiro contacto com este termo/conceito aquando do estágio na Ogilvy. Consideramos interessante explorá-lo pelos motivos a seguir enunciados: por ser um conceito inovador e cada vez mais implementado pelas empresas; pela exigência inerente à realização de um estudo numa agência multinacional de grande dimensão, em que também temos o privilégio de poder analisar mais de perto esta estratégia comunicacional internamente e na prática, relativamente à sua articulação, coordenação e organização entre os departamentos com vista à execução de objetivos definidos; por assim se dispor da oportunidade de fazer um estudo mais diversificado, abrangendo todas as áreas da comunicação mais ligadas às marcas, não nos restringindo somente a uma; e a terminar, juntando ao acima mencionado, por, simultaneamente, refletir a sociedade atual, na medida em que demonstra a importância da união e da ausência de segmentação de informação, garantido assim uma visão de conjunto, o que reforça a dinamização de uma marca, num mundo globalizado cuja concorrência das áreas comunicacionais e das marcas é cada vez maior.

4. Objetivos do Estudo

Os objetivos deste estudo centram-se na compreensão do conceito e da sua importância para a comunicação; na análise do valor acrescentado que a comunicação 360° representa para as marcas e para a respetiva projeção no mercado; e na compreensão mais aprofundada das diversas áreas. O objetivo principal consiste em conhecer aprofundadamente este novo conceito e em investigar de que forma a articulação da

integração das várias áreas da comunicação podem contribuir para o sucesso das marcas e refletir a sociedade organizacional atual no âmbito nacional.

Deste modo, o objetivo do estudo pretende proporcionar boas contribuições para a temática em questão, nomeadamente no âmbito nacional, onde nos parece existir pouca investigação. Procura-se assim disponibilizar às empresas e aos empresários formas de obter um maior rendimento e compreensão ao nível de planeamentos estratégicos.

5. Método e técnicas de recolha de dados

O método de investigação empírica por que optámos designa-se por Hipotético-Indutivo, na medida em que o considerámos mais adequado uma vez que adota uma abordagem de carácter qualitativo. Ora, trata-se de um método que exige em primeiro lugar a observação dos factos e a recolha dos dados relativamente a casos particulares para se poder concluir uma verdade geral e alcançar o conhecimento pretendido.

As técnicas de recolha de dados utilizadas no âmbito desta investigação qualitativa são, nomeadamente: inquéritos, entrevistas, observação direta e análise documental.

Os inquéritos por questionário foram elaborados num documento *word*, enviado por *email* (Anexo I) e dirigidos aos participantes que estão incluídos na taxa de respostas, os colaboradores 360°, incluindo, também, os colaboradores que não trabalharam diretamente uma marca mas que estão inseridos no planeamento estratégico das mesmas dentro das agências, estando completamente inteirados deste recente instrumento comunicacional.

O inquérito está estruturado com base em duas questões de caracterização pessoal, e sete sobre a temática. É utilizada a escala de Likert para avaliar o nível de concordância relativamente às questões apresentadas sobre a instrumentalização e articulação da comunicação 360°, juntamente com perguntas cujas respostas são fechadas e apenas uma de resposta aberta.

As entrevistas não dispõem de um número exato de perguntas e estas foram colocadas de forma aberta e, como tal, os entrevistados falaram abertamente. Devido ao facto de esta componente comunicacional abranger as diferentes áreas da comunicação, explorámos, nestas entrevistas individuais por cada departamento das áreas mais influentes da comunicação 360°, também as funções de cada um.

A observação direta desta componente estratégica comunicacional 360° teve lugar durante um período de 4 meses, nas instalações da Ogilvy, em Lisboa. Esta observação permitiu perceber a interação comunicacional entre os diferentes departamentos e a sua dinamização conjunta ao trabalhar uma marca; as atividades e funções de cada departamento; e simultaneamente, a interdependência que existe entre os vários departamentos, ou seja, a realização de tarefas num departamento influencia e determina por vezes o trabalho de outros departamentos e, por último, a consecução dos objetivos estabelecidos pela agência e pela marca.

Quanto ao estudo de monocasos da agência Ogilvy, este teve a sua pertinência na medida em que nos permitiu estabelecer ligações com vários colaboradores de departamentos distintos. A ocorrência de diálogos, o intercâmbio de opiniões e a manifestação da nossa curiosidade e interesse possibilitou-nos a recolha de informação sobre a perceção da comunicação 360°, no que respeita à sua instrumentalização, abrangência e articulação, existente na Ogilvy. O método de observação direta revelou-se ainda crucial para conhecer os relacionamentos entre todos os colaboradores 360°, uma vez que, enquanto estagiária, solicitámos à responsável de estágio autorização para estarmos presentes nas reuniões de uma marca, a única na altura, que estava a ser trabalhada a 360°.

Por fim, no âmbito da análise documental, recolhemos materiais e informações escritas e digitais da organização, disponibilizados em vários suportes comunicacionais que consideramos uma ferramenta de qualidade para a execução do trabalho empírico, atendendo a que nestas agências multinacionais, devido à forte carga de trabalho, não nos é muitas vezes possível obter informações, sobretudo após o termo do estágio. Uma das mais-valias foi ter em posse vários trabalhos, sobre uma marca, que foram concretizados na equipa interna 360° e outras informações que me serviram para ilustrar no nosso estudo empírico.

6. Questionário

À data do termo do estágio na Ogilvy, esta agência contava com um total aproximado de 100 colaboradores, divididos por diferentes cargos, funções e departamentos. No entanto, recentemente, tive conhecimento de alguns despedimentos, pelo que podemos observar que a estrutura e comunicação interna, de certo modo, atravessará uma fase atribulada.

A taxa de respostas reduz-se às pessoas que já trabalharam ou trabalham atualmente uma marca a 360°, por conseguinte não é definida à partida, embora nunca possa ser de grande amplitude atendendo a que se centra numa temática mais específica e a que incide sobre um número reduzido de pessoas, uma vez que a formação de equipa interna 360° não excede, normalmente, os 4 ou 5 elementos. De acrescentar que, embora as agências possam ter já integrado esta estratégia comunicacional e embora muitas marcas a possam considerar uma mais-valia, não a desejam aplicar nesta época de crise, devido à necessidade de um *budget* maior.

Isto não acontece somente na Ogilvy. Nas outras agências multinacionais reconhecidas que contactámos e que se dispuseram a ajudar-nos, os motivos da taxa de respostas ser reduzida são exatamente os mesmos que apresentei anteriormente sobre o estudo de monocasos. De qualquer forma este estudo paralelo, ou seja feito com a participação de outras grandes agências, pretende retratar, da forma mais fiável e rigorosa possível, a realidade das agências nacionais que têm também integrado esta ferramenta comunicacional.

7. Adversidades e desafios

O presente relatório de estágio já nos obrigou a contornar diversos obstáculos. Em primeiro lugar, e embora o estágio curricular ofereça experiência profissional e pessoal, e independentemente de se ter estabelecido um bom relacionamento com todos os colegas, o certo é que nos deparámos com algumas dificuldades. A ideia inicial era fazer um estudo de caso de uma marca, mas tal não foi possível face à recusa da empresa em partilhar informação sobre a mesma.

Podemos assim afirmar que, na prática, todo este processo não decorreu como previsto. Durante o estágio, definiu-se o tema, a saber, “A comunicação 360° da (marca) X na Ogilvy”. Essa opção advém do facto de, no período de estágio, a respetiva marca ser a única trabalhada a 360°, o que levou a um contacto direto e permanente com a marca, pois havia uma participação indireta nos trabalhos de relações públicas a efetuar no âmbito da comunicação 360°. Na altura, foi solicitada permissão para abordar aprofundadamente o tema acima referido no relatório, sendo que a resposta recebida foi positiva, no entanto foi

necessário encontrar outra foco para o estudo. Assim sendo, os trabalhos relativos ao relatório foram iniciados logo em Janeiro, após a conclusão do estágio.

Como referido *supra*, na prática não foi possível continuar. Embora, inicialmente, se tenha verificado uma boa receptividade por parte da empresa, esta veio a decidir não permitir a identificação da marca. Assim, ponderámos várias hipóteses com vista a aproveitar o tema noutros moldes. Chegou-se à conclusão de que era possível, ainda assim, trabalhar a comunicação 360° e, a fim de tentar acrescentar valor, realizámos um estudo sobre a comunicação 360° noutras grandes agências que têm esta estratégia comunicacional implementada. A exploração desta estratégia veio permitir conhecer melhor o trabalho de outras grandes agências o que é sempre uma mais-valia.

8. Estrutura do Relatório

Passamos a descrever sucintamente a estrutura do presente trabalho académico que é desenvolvido em duas partes e constituído por cinco capítulos. Na primeira parte é apresentado um enquadramento que sustenta a teoria principal sobre a comunicação 360°: O primeiro capítulo aborda algumas considerações que permitem um melhor entendimento da comunicação 360° e de toda a sua envolvente; o segundo incide sobre as agências de comunicação 360° e o terceiro faz referência às principais áreas que integram a comunicação 360°. Todos estes capítulos inseridos na primeira parte constituem uma reflexão a respeito de muitos teóricos que abordam o tema, sendo igualmente efetuada uma breve análise histórica com a finalidade de contextualizar as mudanças que têm emergido na contemporaneidade. Na segunda parte estão incluídos os outros dois capítulos; no primeiro apresentamos e aprofundamos meticulosamente um estudo sobre as agências 360°, abordando o monocasos mais investigado sobre a Ogilvy, onde teve lugar o estágio, e no capítulo seguinte são tratadas três agências multinacionais com a intenção de fortalecer e acrescentar valor a este trabalho e ainda de comprovar o que foi mencionado no enquadramento teórico, para além de corroborar as considerações finais sobre a consecução do objetivo.

Finalmente apresentámos as conclusões obtidas, com a inclusão da bibliografia consultada, seguida dos documentos em anexo considerados fulcrais e complementares para a execução do trabalho.

Parte I - Enquadramento Teórico

Capítulo 1. A Comunicação 360°

1.1.Introdução ao conceito de comunicação 360°

Nos anos 80, os grupos de publicidade *bellow the line* (relações públicas, marketing direto, promoções de venda) tinham um ritmo e um potencial de crescimento superior ao da publicidade nos *media*. Para tirar partido das novas oportunidades, mas também para poder oferecer prestações globais aos seus clientes, as grandes agências diversificaram-se criando e comprando filiais especializadas nas técnicas de *bellow the line*. Os grandes grupos de comunicação tornaram-se polivalentes, a 360°.

O desenvolvimento de grupos de comunicação que abordam o conjunto de ferramentas da comunicação é muito mais complexo, na medida em que têm de reunir conhecimentos de culturas muito díspares.

A organização das grandes agências de comunicação tem hesitado entre a preservação da autonomia de cada entidade no seio de uma *holding* (uma sociedade de empresas que pertence ao mesmo grupo, como a WPP que possui centenas de agências, como a Ogilvy e a BBDO) com uma participação financeira e uma integração total, difíceis de gerir, tanto no plano interno como no externo. Alguns anunciantes receiam e não gostam de “colocar tudo dentro do mesmo saco”, confiando todas as suas formas de comunicação a um mesmo grupo. Contudo, atualmente, o modelo de interação total faz o seu caminho e interessa cada vez mais aos anunciantes.

Atualmente, as fronteiras entre comunicação de produto, de marca e corporativa tendem a desaparecer, e a continuidade entre estes três pólos é crescente da parte dos anunciantes. Isto faz com que esta distinção seja menos incómoda para estruturar a oferta das grandes agências de comunicação, e exige que as agências de publicidade clássicas e as suas irmãs corporativas criem laços.

No entanto, as agências de comunicação vêem-se sempre como o “inimigo” na concorrência, como tal as agências multinacionais dificilmente vão contactar outras agências, pois as multinacionais englobam já todas as vertentes necessárias para um trabalho desafiante e exigente por parte dos colaboradores, formando uma grande equipa

focada numa só marca, de modo, a instituir uma equipa 360° interna (Lendrevie; *et al*: 2010).

A comunicação integrada é a convergência das diversas áreas da comunicação, permitindo uma atuação sinérgica. Esta teve de constituir uma unidade harmoniosa apesar das peculiaridades de cada área, e a convergência de todas as atividades, com base numa política global claramente definida e nos objetivos gerais, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais ponderadas e trabalhadas com vista à eficácia (Kunsch, 2003).

“O marketing interno nada tem a ver com os meios a utilizar na comunicação, tem a ver com uma mudança de atitude numa lógica de 360°, (...)” (Carrera, 2009:44).

A organização fica a perder em eficácia e produtividade com esta falta de comunicação interdepartamental. Recorde-se que a união e o apoio entre os diferentes departamentos numa agência de comunicação irá ser um reforço considerável na resposta aos briefings dos clientes sobre as marcas. No entanto, uma vez que se trata de uma multinacional, a gerência e organização desta possibilidade depara-se com dificuldades, pois cada um tem as suas responsabilidades, funções, clientes e pouco tempo para lhes dar uma resposta de valor e abrangente. Contudo, para a união interdepartamental, é necessário uma concentração nos objetivos comuns.

Por vezes surgem alguns conflitos quando se trabalha uma marca a 360°, uma vez que existe uma relação interdepartamental na base da consecução dos objetivos da marca, o que obriga a uma gestão eficaz das tarefas interdepartamentais. Esta relação interdepartamental, nem sempre elimina a sobreposição de responsabilidades e por vezes depende-se de tarefas concretizadas num departamento para ser possível “acrescentar valor” num outro departamento. “A cooperação interdepartamental torna-se indispensável à sobrevivência e ao desenvolvimento das organizações” (Rego, 2013:272). A comunicação interdepartamental deve ser encarada como um desafio, pois é crucial, sobretudo para uma agência de comunicação, arranjar soluções, formas e meios para sustentar uma boa comunicação entre os diferentes departamentos.

A Comunicação 360° de uma marca baseia-se num *brainstorming* interdepartamental no seio da organização, permitindo o intercâmbio de ideias criativas, soluções, consoante os *briefings* do cliente, cujo objetivo é desenvolver potenciais ideias que melhor satisfaçam as necessidades dos clientes. Assim, até a comunicação interpessoal é fomentada. No entanto, há que ter em conta as diferenças entre os membros de cada departamento, pois cada área profissional obriga a uma forma específica de interação e pensamento. Assim sendo, a abertura ao diálogo de forma a encontrar soluções para os desafios é crucial para se obter uma mais-valia para os clientes e para a concorrência. “A proximidade física permite conversas “olhos-nos-olhos”, inclusive as espontâneas e não planeadas, que podem suscitar o debate criativo – algo que as paredes dos gabinetes e as interações por via eletrónica não permitem com a mesma facilidade” (Rego, 2013: 277).

Esta comunicação é um conceito recente e inovador. Consiste num trabalho de equipa com projetos comunicacionais dinâmicos, confidenciais e credíveis, realizados entre colaboradores pertencentes ao mesmo círculo empresarial, de diferentes áreas. Numa agência de comunicação multinacional envolve, sobretudo: clientes, colaboradores, diretores, consumidores e fornecedores. Esta estratégia comunicacional baseou-se principalmente na importância dos trabalhos de equipa e no valor acrescentado de várias mentes concentradas no mesmo objetivo a discutir diferentes ideias.

O que designamos de “*360 degrees branding*”² reconhece que há uma infinidade de maneiras de comunicar com os consumidores. Com tantas formas diferentes de comunicar é necessário uma estratégia de unificação em torno da qual várias áreas possam trabalhar em equipa a favor de uma marca. Esta estratégia define-se na construção de um novo modelo comunicacional em torno dos projetos e objetivos da marca. Ou seja, o foco é a concentração nas marcas, nos desafios e nos consumidores a 360°. Com isto, não significa que se uma marca for trabalhada a 360° se consiga ter o total controlo da mesma; o que é possível é coordenar e aconselhar os clientes (marcas) muito além das perspetivas dos territórios nacionais de maneira a ter o máximo de visão possível e a obter vantagens sobre

² *Branding* é o conjunto de ações associadas à administração das marcas. Ações estas que se destacam num mundo concorrencial e conduzam as marcas, para além da prosperidade económica, a fazer parte da cultura e conseguir influenciar a vida dos consumidores. (Martins, 2006)

os desafios em mãos, pois os clientes querem uma elevada quantificação de soluções na mesa (Lendrevie; *et al*: 2010).

1.2.Novas tendências da Comunicação

O nosso tempo está a ser marcado por uma era digital que tem dado passos largos na criação de novas tendências, novas procuras e novas necessidades, conseqüentemente, procurando novas respostas. Estas consideráveis mudanças e alterações de comportamento implicam que, por parte das empresas, deva existir uma nova adaptação a estes também novos conceitos. Hoje, as novas tecnologias tornam a esfera digital como um meio privilegiado para comunicar, não apenas pela sua dinâmica inovadora, mas, acima de tudo, pelo seu carácter globalizante. Neste sentido, a *internet* e os seus canais digitais permitem um novo mundo de possibilidades na construção do modo como nos ligamos, comunicamos e nos relacionamos. Numa época de procura informacional é importante estar preparado para satisfazer as necessidades e as solicitações do mercado, assim como saber qualificar os serviços para caracterizar uma verdadeira diferenciação, criando, deste modo, oportunidades, mais-valias e novas propostas de valor perante uma concorrência que é cada vez mais forte e feroz.

O desafio dos anunciantes é aprender a transitar de uma abordagem comercial convencional, dominada por mensagens publicitárias unidireccionais e intrusivas, para novas plataformas de comunicação multimeios e multidimensionais que se traduzem numa conversa solicitada, mais dirigida, profunda e integrada nas vivências e, conseqüentemente, com maior conteúdo emocional.

Hoje em dia, é exigido às marcas e às agências uma nova atitude e uma nova cultura comunicacional, pois se, por um lado, é necessária uma maior flexibilidade e adaptabilidade a este território em permanente mutação, por outro, é crucial um acrescido rigor e disciplina na implementação e avaliação.

Face a uma nova e variadíssima oferta tecnológica, o utilizador digital evidencia novos comportamentos de procura e compra, em particular, as gerações mais novas, que já fizeram uma boa parte da sua aprendizagem escolar com recurso à Internet. A primeira geração marca, agora, o compasso de novos padrões de comportamento de consumo, que

as empresas não podem ignorar. Esta geração de jovens, já nascidos na era digital, com correio eletrônico, telemóvel e MP3, é frequentemente chamada por *Digital Native*, numa clara alusão àquilo que é, incontornavelmente, a ferramenta e o palco de aprendizagem preferencial desta geração: os novos meios digitais.

Paralelamente, outras gerações educadas fora desta realidade, esforçam-se por tornar bem-sucedida uma aprendizagem digital nem sempre fácil e intuitiva: são os *Digital Emigrants*.

A revolução tecnológica e a proliferação de canais digitais veio alterar a já conturbada batalha pela atenção dos públicos. Os *media* tradicionais passam a competir na produção de informação com os consumidores. Por exemplo, as recentes catástrofes naturais de Haiti ou a queda do avião no rio Hudson, em Janeiro de 2009, foram em primeiro lugar noticiadas, fotografadas e gravadas em vídeo por consumidores que colocaram essas notícias e vídeos nas redes sociais, antes de os meios tradicionais lá terem chegado e podido informar atempadamente (Lendrevie; *et al*: 2010).

Como se pode concluir, as novas tendências apontam para uma comunicação digital. Assim sendo, é necessário atrair os consumidores com ferramentas do marketing digital como redes sociais e posicionamento adequado. Diante desta realidade, o objetivo é transformar clientes “de visita” em potenciais clientes (Souza, 2012).

A acrescentar indicamos as novas regras do marketing e das relações públicas na comunicação, segundo o autor Scott³ que tem realizado estudos de caso interessantes neste âmbito comunicacional de empresas que tiveram sucesso com a aplicação das novas regras: Marketing é mais do que publicidade; As relações públicas são mais do que a audiência dos *mass media*; Cada indivíduo “é” o que publica; Os consumidores querem autenticidade e originalidade, não a reduzida informação publicitária; Os consumidores querem participar, não serem somente alvos da propaganda; Em vez das campanhas publicitárias “assaltarem” os consumidores interruptamente, o marketing deve avaliar o momento certo e mais adequado consoante as necessidades dos consumidores; Os *marketers* devem pensar nas estratégias de comunicação de forma diferente, no sentido em

³ David Meerman Scott, autor do livro: “The New Rules of Marketing and PR”, 2007

que a ideia não é vender o produto ou serviço a todos os consumidores possíveis carentes, mas sim segmentar e criar relações com potenciais clientes através da internet; As Relações Públicas não devem ter como foco divulgar a empresa ou marca/produto na televisão, mas sim, cada vez mais, garantir que os compradores veem a marca/produto ou empresa na internet.

Tudo isto contrasta com as antigas regras do marketing e das relações públicas, sendo estas: Marketing significava simplesmente publicidade; A publicidade precisava de apelar à população em massa; O propósito da publicidade dependia da permanente intervenção junto do consumidor para captar a sua atenção; A publicidade só tinha um sentido de comunicação: da empresa para o consumidor; A publicidade prendia-se exclusivamente com a venda de produtos; A publicidade era baseada em campanhas que tinham um curto prazo de vida; A agência de comunicação considerava mais importante ganhar prémios de publicidade do que o cliente (marca) ganhar novos consumidores; A publicidade e as relações públicas eram vistas como disciplinas completamente distintas que fazia com que os colaboradores separassem totalmente os objetivos e as medidas das estratégias a utilizar para uma marca.

As tendências do mercado exigiram novas formas de comunicação, tendo em conta que “The Web has transformed the rules, and you must transform your marketing to make the most of the Web-enabled marketplace of ideas” (Scott, 2007: 8), assim as tendências que menciono a seguir constituíram os principais fatores que impulsionaram a integração de uma comunicação 360º: O decrescente impacto e credibilidade da mensagem; a diminuição do custo da utilização da base de dados; aumento da experiência do consumidor; aumento das alianças de agências de comunicação; aumento dos custos dos *mass media*; aumento da fragmentação dos *media*; aumento da fragmentação da audiência (seja em que lugar for, consegue-se aceder a tudo através da internet); aumento do número de produtos; aumento da capacidade de influência das lojas (agora têm tanta ou mais influência e conhecimento perante os fornecedores no que respeita à indicação do tipo de produtos e promoções que desejam e quando desejam); aumento do marketing global; aumento das exigências internas de cada empresa em virtude da concorrência globalizada (Thorson; Morre, 2013).

1.3. A relevância do digital na comunicação 360º

O mundo mudou devido à revolução das inovações comunicacionais. Cada vez há uma maior tendência para a comunicação digital, pois, devido às novas tecnologias a comunicação tornou-se bastante mais acessível e constituída por inúmeros meios. Segundo um relatório sobre a evolução e economia digital da Nova Expressão, cujo período de recolha de dados foi entre 4 de Março a 27 de Junho de 2013, fonte foi MediaScreen, existem 6.7 milhões de internautas em Portugal que corresponde a 64% da população, e 25 mil milhões no mundo, estando previsto em 2017, haver 80% da população internauta no mundo.

Esta nova realidade acabou por influenciar os comportamentos da sociedade. A sociedade contemporânea dificilmente consegue estar desligada da comunicação e muitas vezes, sem se dar conta, está-se “*on*” 24horas no mundo, ou seja, os meios digitais fazem parte e são imprescindíveis na vida quotidiana dos indivíduos. Toda esta alteração de comportamentos teve consequências significativas na vida das pessoas; neste momento facilmente a sociedade fica subterrada por todo o tipo de informação. As redes sociais apenas refletem que já não é possível a existência de um mundo *offline*, tanto para pessoas, como para empresas. Todas as empresas obrigatoriamente fazem parte das redes sociais; quem não o fizer por decisão própria, é integrado pelos próprios consumidores. Hoje em dia, é excessivamente acessível contactar as empresas a qualquer hora, tanto para reclamar como para reconhecer o seu prestígio. Daí ser exigido às empresas o permanente cuidado com a reputação digital.

A esmagadora maioria das estratégias tradicionais, foram adaptadas ao meio digital. A vantagem que acresce a esta revolução comunicacional é o facto de poderem produzir com custo zero, a qualquer momento e a 24 horas por dia. O grande desafio está, sobretudo, na necessidade de a marca conquistar o tempo das pessoas. Como tal, todas as agências de comunicação tiveram de se adaptar, embora isto constitua, de certo modo, um problema na medida em que a concorrência é maior e os desafios são mais exigentes. A informação está permanentemente a ser alterada e inovada e, para uma maior fidelização de clientes, angariação de novos e satisfação dos mesmos, é preciso manter o foco na relação da marca com os consumidores.

Toda esta realidade fez com que as empresas sentissem necessidade de criar estratégias comunicacionais mais fortes, como a estratégia comunicacional 360°, o que leva a que esta vertente digital seja das áreas mais influentes e cruciais, se não a mais crucial, para este conceito. As várias reuniões que as empresas realizam de *brainstorming*, têm como fim a partilha de todos os trabalhos criativos elaborados e desempenhados pelas diferentes áreas comunicacionais, para as redes sociais das próprias marcas, aguardando os *feedbacks* diretos dos consumidores.

Ora, este conceito de comunicação 360° resulta na relação que existe entre a interação das diferentes áreas comunicacionais e a ferramenta mais utilizada nos dias de hoje, a web 2.0. No entanto, como é presumível, a gestão de uma marca precisa muito mais do que uma página social atrativa na internet para a construção da própria. 360° é a ferramenta para a criação de uma marca sólida (Lendrevie; *et al*: 2010).

A realização de um estudo sobre as várias faixas etárias que utilizam a internet, realizado nos Estados Unidos da América em Setembro de 2009, levantou os seguintes dados, comprovando o crescimento gradual e acentuado do acesso à Internet:

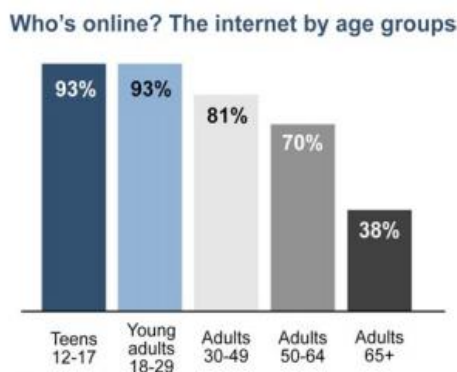


Figura 2. Diferentes faixas etárias que acedem constantemente à internet

(Fonte: adaptado de Lenhart; *et al*, 2010: 5)

Em setembro de 2009, 93% dos adolescentes norte-americanos com idades entre os 12 e 17 anos estão permanentemente *online*, sendo que este número se mantém estável desde novembro de 2006. Em comparação, a percentagem de adultos a estar *online* é menor do que a dos adolescentes. Em dezembro de 2009, 74% dos adultos usam a internet.

Os jovens-adultos com idades entre os 18 e 29 anos registam a mesma taxa *online* que os adolescentes, 93%. Nos últimos dez anos, os jovens adultos representam a faixa etária que teve mais oportunidades de acesso à internet, embora a população com facilidades de acesso à internet tenha crescido ao longo dos anos, incluindo para outros grupos etários - como adultos com 65 anos ou mais.

Os jovens adultos tendem a estar mais *online* do que os adolescentes. Num total de contagem e análise, 95% dos adolescentes com idades entre 14 e os 17 anos estão *online* em comparação com os 88% dos adolescentes com idades entre 12 e os 13. Esta variação entre os adolescentes com 12 anos de idade é explicada pelo facto de 83% deste grupo etário aceder à internet, enquanto se regista um maior frequência em termos de acesso no caso dos jovens de 13 anos, atingindo os 92% (Lenhart; *et al*, 2010).

O marketing digital destaca-se do marketing tradicional, em primeiro lugar, por ser mensurável. No digital, é possível medir o impacto, uma vez que se tem uma noção do número dos consumidores que acedem ao conteúdo, bem como do impacto que produziu junto dos consumidores. Estas são medidas de avaliação cruciais para garantir o sucesso de uma campanha e perceber o retorno sobre um investimento (ROI). Outra vantagem do marketing digital assenta no facto de ser mais económico, ao contrário dos *medias* tradicionais como a imprensa, rádio ou televisão em que os preços são bastante elevados, o custo da internet é relativamente baixo e mensurável, possibilitando assim um maior controlo do orçamento.

Outro aspeto do marketing digital é o facto de ser segmentável, ou seja, para se realizar uma campanha é necessário antes conhecer os perfis do público-alvo, assim a campanha é destinada ao perfil do consumidor definido, possibilitando estabelecer uma comunicação mais íntima com o target selecionado. Desta forma utiliza-se uma linguagem mais adequada, destacando outros apelos para além da intensão de venda que satura os consumidores que têm a ideia de que estão permanentemente a ser invadidos por produtos ou serviços de compra. Como tal, é mais acessível a comunicação de modo a construir relações mais próximas entre a marca e o consumidor, o que permite conquistar o interesse e confiança de cada consumidor.

Ainda sobre o marketing digital, este é mais rápido e flexível, pois as campanhas podem ser executadas num período de tempo relativamente curto e são mais flexíveis no que

respeita à introdução de alterações inesperadas no plano de marketing, ao passo que o marketing tradicional é mais inflexível na gestão de mudanças.

Por fim, o marketing digital destaca-se por ser um marketing mais emocional e personalizado, ou seja, uma vez que há maior contacto entre a marca e o consumidor, havendo lugar para o diálogo, passa a existir uma necessidade de “humanização” das mensagens, conseguindo, assim, encontrar conteúdos que permitam vincular emoções, sentimentos e experiências dos consumidores à marca (Souza, 2012).

Os *medias* sociais são considerados mecanismos relacionais pela sua capacidade de interatividade em tempo real. Os utilizadores dos *medias* sociais estão permanentemente conectados e em constantes conversações. O comportamento *online* é baseado na esfera da sociabilidade *online*, em que os motivos se prendem com a permanente conexão humana e com a estimulação cognitiva que surge do envolvimento e interpretação individual de reações às novas tecnologia comunicacionais. Estes utilizadores são proactivos no consumo de informação, na resolução de questões através do diálogo e na criação de valor e controlo do conteúdo corporativo através da sua experiência nos *medias online*.

O envolvimento de utilizadores dos *medias* sociais com as organizações *online* é considerado como significado de uma de auto identidade (Smith, 2013).

1.4.A importância da criatividade na comunicação de marketing

Aprofundando a abrangência da criatividade, existem oito fatores determinantes para esta ser cada vez mais necessária nas empresas; são estes: Atual tecnologia de informação, indutora de inovação; O facto de estarmos na Era do conhecimento, que é naturalmente valorizada pela criatividade; A necessidade imperiosa de as empresas se reinventarem; A existência, hoje em dia, de muito talento demonstrado em diferentes trabalhos criativos; A ascensão da valorização do *design*; A crescente valorização das exigências dos consumidores; A vasta amplitude do mercado concorrencial criada pela globalização hoje. Para fazer diferença é necessário criatividade e ideias novas, ou uma projecção futura que cause realmente impacto nas pessoas; Para terminar, a própria administração e gerência deve focar-se numa comunicação interna criativa de maneira a criar dinâmica e motivação para o bom desempenho das funções de cada colaborador (Predebon, 2001).

A proliferação de canais e dispositivos digitais dá aos consumidores um maior acesso à informação e aos meios de comunicação. O mundo físico está a ser substituído por um mundo digital através das comunidades digitais e empresas, fazendo com que transforme principalmente a maneira como os consumidores se envolvem com empresas e entre si. Segundo Ryan, como tal a sobrecarga de informação torna-se cada vez mais densa:

Estimates suggest that each of us received a staggering 5000 to 13000, marketing message, on average, every single day. This marketing communication "noise" fills our lives and make it increasingly difficult for individual marketing campaigns to be heard above the din. To stand out from the crowd demands something of extraordinary, and that's why hitting the "right" creative note digital campaign is so important (Ryan; Jones, 2009: 217).

Se um consumidor encontra ou é surpreendido com algo novo que capta a sua atenção, vai investigar e procurar saber mais sobre esse produto ou serviço. No entanto, a criatividade em excesso é fator de distração dos consumidores relativamente ao que realmente interessa, ou seja, em vez de captar a atenção do cliente para o produto/serviço, capta a atenção, mas por outros motivos, como por exemplo, grande originalidade ou graça, o que não permite fazer a ligação importante ao conteúdo da campanha (Souza, 2012).

Nas últimas décadas, temos assistido a fortes alterações no comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, no panorama publicitário. Assim a questão é: como conseguir “agarrar” um novo consumidor?

Apesar de toda a revolução mediática e da profusão da oferta de produtos e serviços, os princípios da comunidade persuasiva mantêm-se e há um fator que continua a ser essencial e imprescindível na publicidade: a criatividade.

Num contexto de agência, a criação publicitária evolui no sentido de um compromisso entre a espontaneidade e disciplina. Ela está orientada pelo briefing criativo, uma plataforma estratégica que define claramente “o que vamos dizer” e a “quem vamos dizer”. Cabe à equipa criativa definir “como vamos dizer”, ou seja, desenvolver um conceito criativo que torne a posição de venda em algo surpreendente e atrativo para o consumidor. Por um lado, essa ideia criativa deve ser acessível, englobar várias mensagens e ter custos de produção comportáveis. Por outro lado, ela tem de se destacar da comunicação dos

concorrentes, levar o consumidor a pensar e a falar sobre o produto e originar uma atitude positiva face à marca.

Em suma, para que possa ser útil ao negócio do anunciante, a ideia criativa deverá ajudá-lo a alcançar os objetivos de marketing: vender um produto ou serviço. Da mesma forma, para que tenha impacto no público-alvo, ela deverá possuir originalidade, relevância e capacidade de despertar emoções.

A publicidade tem como objetivos, em última análise, vender e proporcionar uma imagem positiva da marca, destinada a orientar os comportamentos a seu favor. Neste sentido, podemos afirmar que a criatividade, em quase 100% dos casos, pretende criar desejo, embora seja um desafio complexo.

A criação publicitária costuma ser elaborada através de ideias da vida e do quotidiano, sobretudo se a marca ou produto desempenhar um papel na vida das pessoas, fomentando as suas experiências pessoais, e da cultura popular, ou seja, da arte da rua que desenha o património comum na medida em que é partilhada e compreendida pela grande maioria da população.

Depois de analisar o *briefing*, bem como todos os estudos e informações colocados à disposição da agência, é preciso “conviver” pessoalmente com o produto ou o serviço em questão. É preciso saber olhá-lo, utilizá-lo várias vezes, ir comprá-lo e observá-lo nos locais de distribuição, é preciso colocar-se na pele do consumidor. É também deste “olhar” pessoal que muitas vezes nascem grandes ideias.

Por vezes, as agências de comunicação optam por formar equipas, devendo cada uma delas apresentar a sua solução relativamente à estratégia criativa a seguir. As soluções serão avaliadas no seio da agência, podendo, apenas uma, ser selecionada para apresentar ao anunciante.

Para terminar, a ideia fundamental de integração comunicacional é simples: quando se utilizam vários meios de comunicação, é preciso que eles sejam complementares; melhor, é necessário que haja sinergia entre si para otimizar os orçamentos e incrementar os resultados das várias ações de comunicação realizadas pelo comerciante (Lendrevie; *et al*, 2010).

1.5.Princípios eficazes a uma boa comunicação

Não querer dizer demais é o primeiro dos parâmetros fundamentais da comunicação de marketing - quanto mais complexa for a mensagem emitida, menos oportunidades existe de ser entendida, compreendida e retida pelos consumidores. Muitas vezes, os responsáveis de marketing têm muita tendência para exceder na informação que disponibilizam sobre os seus produtos, tanto ao nível da sua comunicação institucional, como ao nível da comunicação de produto, acreditando que quanto mais ricas, densas e condensadas forem as mensagens mais interessarão aos destinatários, esquecendo que as pessoas estão saturadas de informação e de mensagens supérfluas. O segundo parâmetro é a repetição e a redundância – a necessidade de repetir a mesma mensagem para ter a hipótese de se impor num universo extremamente concorrencial. A repetição é um princípio da comunicação publicitária, enquanto as outras formas de comunicação, como as relações públicas, optam mais pelo princípio da redundância, isto é, dizer a mesma mensagem de maneiras diferentes. O terceiro é a continuidade e a duração, na medida em que a repetição e a redundância das mensagens pressupõem ações de comunicação que desenvolvam a continuidade, pois o imperativo da continuidade é crucial. O quarto parâmetro é a coerência global. A comunicação emitida deve ser multiforme mas integrada relativamente à utilização de diferentes vetores como publicidade, relações públicas, patrocínios, *packaging* dos produtos, operações promocionais, *merchandising*, etc. É necessário garantir a unidade, ou pelo menos, a coerência das mensagens emitidas, que devem ser convergentes e complementares e não contraditórias. A comunicação *corporate* e as comunicações de produto devem apoiar-se mutuamente. Por último, o quinto parâmetro prende-se com a obrigação da verdade, pois a comunicação publicitária diversifica-se e destaca-se pela fantasia, humor ou espetáculo, partindo do princípio de que os consumidores leem as mensagens nas entrelinhas. A comunicação pode ser forte e até exagerada mas não completamente falsa. É importante respeitar as “verdades” do produto (performances), marca (identidade e cultura) e consumidores (adaptadas às expectativas fundamentais) (Lindon; *et al*, 2004).

As dificuldades reais a uma comunicação fluente e próspera relativamente a uma marca ou produto decorrem, sobretudo, de 4 obstáculos neste mundo comunicacional.

Há ideias preconcebidas relativamente aos canais de comunicação. No entanto, há verdades indiscutíveis de ideias preconcebidas, que “poluem” uma boa comunicação, como: A promoção de vendas estimula as vendas, mas degrada a marca; O editorial (na imprensa, na rádio, etc.) é gratuito; As técnicas de marketing direto são adaptadas apenas a um público-alvo quantitativamente reduzido; Um filme de marketing viral é muito barato; Uma revista para o consumidor só é possível com grandes orçamentos de comunicação; É necessário ter um programa de fidelização; A falta de conhecimento multidisciplinar prejudica a objetividade. Ora, para uma abordagem comunicacional 360° é necessário ter um campo de visão muito abrangente e um real conhecimento de todos os meios de comunicação.

Não é suficiente reunir vários especialistas em torno de um projeto para ter uma visão multidisciplinar, é também, e frequentemente, necessário um líder que facilite a coordenação e articulação das equipas para as diversas discussões sobre os temas dos projetos a concluir e para ajudar a organizá-las segundo a gestão de tempo de cada uma, pois numa agência há sempre trabalho a realizar para diferentes marcas, sendo umas mais exigentes que outras. Claro, a acrescentar a isto é necessário que haja por base uma boa comunicação interna para facilitar esta comunicação integrada de 360°.

Demasiados conhecimentos técnicos prejudicam a objetividade. O desenvolvimento considerável dos mercados fora dos *media* provocou a multiplicação de agências crescentemente especializadas, cada vez mais apuradas no seu domínio de saber, mas também mais fechadas no seu campo de conhecimento próprio. Se se apresentar o mesmo problema de comunicação a um publicitário e a um especialista de promoção ou marketing direto, obtém-se uma proposta de campanha publicitária ou um programa de marketing direto. Antes de se recorrer a especialistas de certas técnicas de comunicação, as empresas querem um conselho estratégico. Como tal, as marcas procuram cada vez mais agências de comunicação que trabalhem várias especialidades comunicacionais, por forma a criarem um planeamento estratégico mais abrangente, com as diferentes visões das várias áreas comunicacionais.

O interesse financeiro é o inimigo da objetividade. Cada entidade, num grupo, esforça-se para assegurar o seu próprio desenvolvimento e cada grupo procura maximizar a

rentabilidade de cada uma das suas componentes. Naturalmente, não se espera que uma agência aconselhe a despende a maior parte do orçamento com uma outra agência, mesmo que seja do mesmo grupo de comunicação. Este modelo económico não otimiza necessariamente a qualidade do conselho e das prestações aos anunciantes (Lendrevie; *et al*, 2010).

Capítulo 2. Agência de Comunicação 360°

2.1. Conceitos chave

2.1.1. Agência de Comunicação

As agências de publicidade durante muito tempo não foram mais do que agências que encontravam e adequavam a publicidade aos espaços livres dos *media*, segundo o modelo da primeira agência criada em França, em meados do século XIX, por Charles Louis Havas e Charles Duveyrier. Em seguida, a publicidade moderna teve o seu desenvolvimento nos EUA, principalmente após a segunda guerra mundial. Foi a época dos grandes pioneiros, cujos nomes são, muitas vezes as insígnias das maiores agências atuais, tais como, a Bates; a Walrer Thompson; a Ogilvy; a Young & Rubicam; etc.

As agências tomaram progressivamente a seu cargo a conceção e a realização de campanhas que se traduzem em cinco tarefas principais: realizar conselho estratégico; conceber as mensagens; propor planos de *media*; comprar o espaço; e produzir as campanhas de publicidade (Lindon; *et al*, 2004).

As grandes marcas e as que perduram no tempo são construídas com o apoio de grandes parceiros de comunicação, que as ajudam a responder aos desafios que se vão colocando. De um lado, estão as agências de publicidade/comunicação que devem estar à altura desses desafios, ajudando a reforçar valores importantes para a marca juntos dos seus clientes, devendo para isso deter um conhecimento profundo das empresas anunciantes de modo a permitir a maior eficácia das propostas e de todo o trabalho desenvolvido. De outro lado, estão os anunciantes que têm a responsabilidade permanente de partilhar informação com as agências. É essencial elaborar bons *briefings*, que devem deixar claro qual é o desafio a que a agência deverá responder, apresentando em pormenor os aspetos estratégicos do negócio, mas também, se existirem, os constrangimentos. Só assim as agências podem

desenvolver campanhas inovadoras, coerentes, eficazes e que permitam maximizar o retorno do investimento.

No contexto do mercado em que nos encontramos atualmente, os anunciantes não querem apenas agências de publicidade, querem parceiros de comunicação. É do resultado desta parceria que surgem os casos de sucesso: as grandes campanhas e os grandes resultados. É de notar que o sucesso de uns é também o sucesso de outros, na medida em que as agências precisam tanto dos anunciantes como os anunciantes precisam das agências.

No entanto, não são só as marcas que competem entre si, as agências de comunicação também competem. Quanto mais renome e êxito uma agência tiver, maior a probabilidade de ganhar a confiança dos clientes e de adquirir novos. Há trabalhos de grande eficiência e criatividade nas pequenas agências, no entanto, as grandes agências distinguem-se por oferecer um serviço completo e mais diversificado aos seus clientes.

Assim sendo, a escolha de uma agência é um assunto bastante sério. Considera-se, normalmente, que é preciso aproximadamente um ano para conhecer bem os problemas dos anunciantes antes de conseguir produzir uma comunicação eficaz e adaptada às necessidades do cliente, o que leva a que os grandes anunciantes não se abalançam na escolha de outra agência sem antes evitarem a total rutura com a agência com que trabalhavam, e quando há mudança de agência é grande a expectativa daqueles que tomaram essa decisão.

Não existe a agência ideal. Num mercado muito competitivo, as más agências não resistem e desaparecem rapidamente. A questão não é definir se a agência é boa ou má, mas conseguir determinar se o perfil da agência responde bem às necessidades criativas do produto ou serviço em causa, embora os pontos de referências de escolha nas agências normalmente se baseiem no facto de ser uma agência notável relativamente ao nível criativo e cumpridora dos prazos e objetivos estabelecidos *a priori*.

Apesar de tudo isto, há pontos cruciais a ter em atenção relativamente a uma agência: Por exemplo, se a agência cresceu demasiado depressa, os clientes podem correr o risco de receber um serviço de menor qualidade; ou se a agência estagnou, significa que a rotina se instalou e as ideias frescas e renovadas podem ter desaparecido; ou, por razões objetivas e também humanas, se existir falta de comunicação entre os anunciantes e a agência poderá surgir um bloqueio a nível criativo; ou, para finalizar, com o advento da Internet e a necessidade de considerar a comunicação *online* no mix do anunciante, é essencial que a

agência tenha, para além da reputação nos *media* tradicionais, a capacidade e competências necessárias para estes novos meios, quer a nível de criatividade, quer a nível estratégico.

As agências de comunicação são consideradas empresas de serviços para a divulgação e promoção de marcas e produtos. Habitualmente, a agência de publicidade de menor dimensão não vai além do marketing e *design* gráfico. Uma agência de publicidade/comunicação mais ampla, já poderá abranger marketing, *design*, relações públicas e produção destinada a uma alargada escala de clientes.

As agências têm como principal responsabilidade efetuar planeamentos estratégicos de marketing, com base em análises de mercado, informar constantemente os consumidores e programar as campanhas. Por outras palavras mais técnicas, têm de observar o *target*, avaliar o objetivo do trabalho da comunicação e ser inovadoras e ambiciosas. As agências, uma vez contactadas, têm de programar e tirar o máximo de vantagem para os clientes, de acordo com os seus *briefings*⁴ (documentos que têm as diretrizes do cliente, sobre o trabalho a ser desempenhado pela agência), para alcançar um consenso em torno de ideias de propaganda da marca e, também, orçamentais. No entanto, a agência também pretende angariar clientes enviando-lhes propostas de estratégias de campanhas ou promoções das suas respetivas marcas. Estas propostas incorporam as seguintes perguntas: “O porquê deste *briefing*? Quem queremos influenciar (*target*)? Que resposta queremos obter por parte das pessoas? O que queremos transmitir?” (Lendrevie; *et al*, 2010).

Após qualquer campanha ou trabalho promocional de uma determinada marca ter sido executado por uma agência, esta deve fazer um levantamento dos resultados da sua ação para a marca, de forma a analisar a consecução, ou não dos objetivos pretendidos, ou apurar se os resultados estiveram aquém ou até superaram as expectativas para poderem, na próxima vez, dispor de um fio condutor para o tipo de planeamento estratégico a utilizar e também auto motivar os colaboradores e clientes para os desafios futuros.

Aprofundando um pouco mais este documento - o *briefing* - constitui a primeira etapa decisiva para o êxito de qualquer ação na comunicação publicitária. É um documento que

⁴ Exemplo de *briefing* remetido para anexo por parte da agência de comunicação Ogilvy.

contém todas as informações necessárias e orientações de que a agência precisa para trabalhar eficazmente na concepção da campanha. No entanto, o briefing, por vezes, é pouco claro, é vago e pouco rigoroso ou então, pelo contrário, pode ser muito direto e sem subtilezas. É sempre o reflexo do posicionamento do próprio anunciante.

Num briefing, contextualizando o produto/mercado, devem ter em conta a análise do mercado (dimensão e tendências de evolução); descrição do produto, pois é fundamental transmitir à agência todas as particularidades do produto, desde a sua origem, modo de fabricação, performance; um curto histórico da comunicação anterior da marca sobre as campanhas mais relevantes realizadas; revelar comportamentos de compra e consumo do produto por parte dos consumidores; descrição da concorrência relativamente às características dos principais concorrentes e substitutos; dar a conhecer à agência os objetivos de marketing em relação ao volume de vendas e quotas de mercado e as opções estratégicas fundamentais quanto ao posicionamento e público-alvo.

Após ser dada a conhecer toda esta informação à agência, são apresentadas propostas aos anunciantes através de novos briefings de estratégias comunicacionais para atingir os objetivos comuns (Lendrevie; *et al*, 2010).

Basicamente, as agências de publicidade têm como principal objetivo aumentar o volume de vendas das marcas e as suas quotas de mercado, de modo a desenvolver o capital das marcas. Como tal tem que se focar nos principais desafios, tais como: “Como definir uma arquitetura de marcas para um portfólio muito diversificado?”; “Como calcular o valor financeiro de uma marca, num dado momento, e apreciar, a longo prazo, a rentabilidade dos capitais investidos na marca?” (Lindon; *et al*, 2004).

2.1.2. Marca

As marcas existem desde sempre ou quase sempre, nasceram com as principais trocas comerciais. Foram inicialmente sinais primários, inscritos de forma ilegível sobre os produtos para identificar as suas origens. Na maioria dos idiomas “marca” vem do verbo “marcar”, por exemplo, o termo inglês *brand* vem do francês antigo “*brandon*” que designa o ferro para marcar o gado. As grandes marcas, são por vezes, antigas, pois têm a necessidade do tempo para construir a própria notoriedade e estabelecer solidamente a sua legitimidade. No entanto, as modernas técnicas do marketing permitem hoje a fácil criação

de novas marcas e a explosão das marcas coincide com o nascimento dos mercados de massa com o desenvolvimento do marketing, nos EUA, na primeira metade do século XX e, em Portugal, a partir dos anos 50 (Lindon; *et al*, 2004).

A marca cria valor ao consumidor, dado que é um contrato em que diminui o risco que o consumidor corre ao adquirir o produto. A marca identifica, na medida em que as marcas com as suas identidades gráficas próprias facilmente são reconhecidas, sendo pontos de referência. A marca diferencia os produtos e dá-lhes sentido, pois a marca valoriza o consumidor que a usa ou a utiliza. No entanto, a marca também cria valor á empresa uma vez que tem valor comercial, pois a marca é uma vantagem concorrencial, que é preciso defender incessantemente. A marca tem valor “*corporate*” ou institucional, para além do seu valor de marketing, pois uma marca pode desenvolver um poderoso sentimento de pertença entre os colaboradores de uma empresa, atraindo os melhores candidatos.

MARCA	
VALOR PARA O CONSUMIDOR	VALOR PARA A EMPRESA
É um contrato	Valor comercial
Garante um nível de performances, independentemente da forma de distribuição.	É uma vantagem concorrencial: os consumidores estão mais ligados às marcas do que às empresas. Os investimentos do marketing permitem vender mais caro. É uma força perante os distribuidores.
Identifica	
Facilita o reconhecimento e favorece a fidelização.	
Diferencia	Valor Institucional
Dá sentido aos produtos e serviços. Ex. Roupas; carros.	Sentimento de pertença dos colaboradores. Atração no recrutamento.

Tabela 1: O valor que as marcas criam para os consumidores e empresas

(Fonte: adaptado de Lindon; *et al*, 2004: 169)

A Comunicação em geral e a publicidade em particular contribuem para o sucesso das grandes marcas mundiais. O valor das marcas adquiriu, a partir dos anos 80, uma

importância acrescida com a venda das empresas e de marcas. Paradoxalmente, foram os analistas financeiros e não os publicitários a chamar a atenção para o valor das marcas e para a necessidade de construção de estratégias de marcas a longo prazo.

A marca é um contrato, é uma garantia de origem e uma garantia de qualidade que assegura um desempenho *standard* e uniforme, diminuindo o risco para o cliente. Ou seja, é uma segurança da boa performance dos produtos ou serviços comercializados com o seu nome, independentemente do local.

Numa economia global, onde as pessoas viajam cada vez mais e onde o acesso à comunicação internacional ajuda a potenciar a notoriedade das marcas globais, não é difícil compreender que, por exemplo, um turista se sinta mais seguro ao escolher uma marca conhecida em todo o mundo.

A questão da segurança é mais importante quando falamos de produtos e serviços que exigem grande envolvimento por parte do consumidor.

A diferenciação das marcas é responsável pela venda de produtos com características tecnicamente semelhantes a preços muito diferentes.

Diz-se que o consumidor, ao comprar uma marca, procede à valorização de si próprio. As marcas são mais caras do que os produtos sem marca, como tal, é necessário que o consumidor pague o preço deste «destaque», percecionando o diferencial de qualidade que o satisfaz.

Para concluir, uma marca forte é um negócio, pois os clientes são atraídos pelas marcas tendo em conta as empresas que prestam os respetivos serviços ou fabricam os respetivos produtos, e as marcas com maior grau de fidelização são aquelas que praticam preços mais elevados. É um elemento multiplicador da eficácia das despesas de marketing (publicidade e promoções), pois quanto mais forte é uma marca, maior o retorno do investimento em despesas de comunicação eficazes. Por fim, é um meio de venda muito caro e o consumidor aceita pagar mais caro pela qualidade que atribui à marca.

A imagem de marca também reflete a empresa interna e externamente. Ora, uma marca forte ajuda à comunicação no domínio do recrutamento e atrai os melhores candidatos, sendo que os colaboradores da empresa desenvolvem, normalmente, um sentimento de orgulho por trabalhar para uma marca conhecida e reconhecida. Concluindo, uma marca forte tem uma grande influência na comunicação financeira (Lendrevie; *et al*, 2010).

O conceito de identidade de uma organização ou marca é inicialmente definido por vários fundamentos e particularidades de uma organização, mas muitas vezes sofre uma reviravolta enorme, com soluções de identidade oferecidas apenas pelo *design* gráfico.

No domínio da identidade do negócio (identidade corporativa, identidade organizacional e identidade visual), esta também abrange uma grande variedade de outros conceitos que compõem a marca corporativa, comunicação corporativa, imagem corporativa, a personalidade corporativa e reputação corporativa (Balmer, 2001).

A identidade da marca deriva do aspeto físico, carácter e valores. É um conceito do emissor e a notoriedade consiste na memorização do nome da marca. A imagem é a forma como a marca é identificada. Notoriedade e imagem, maioritariamente formadas por um conjunto de associações que a marca detém na mente dos consumidores, são conceitos do recetor. O posicionamento é a forma como a marca é conhecida, sendo considerado um conceito de estratégia.

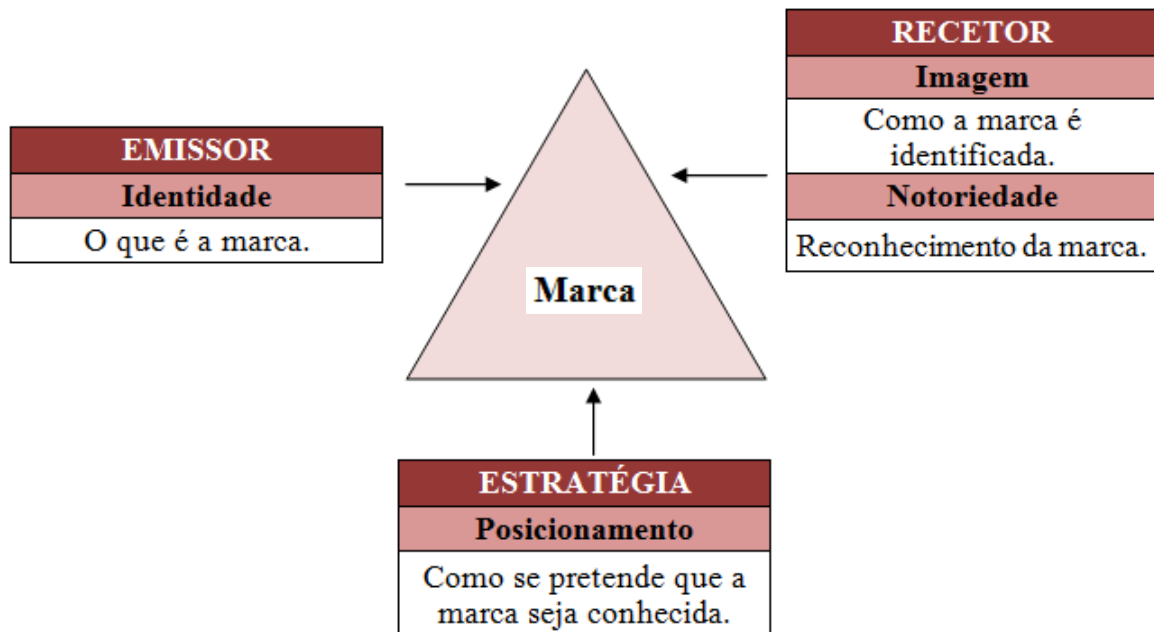


Figura 3. Os três papéis que estruturam a política da marca

(Fonte: adaptado de Lindon; *et al*, 2004: 175)

Como Martins define, a marca: “É a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e

geram valor. Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas.” (2006: 6)

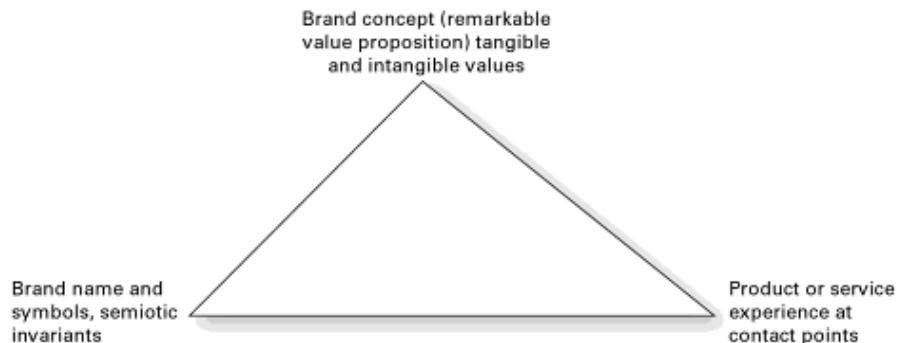


Figura 4. Ilustração do sistema da marca

(Fonte: adaptado de Kapferer, 2012: 10)

2.1.3. Relação Agência - Marca

As estratégias comunicacionais dependem de um claro entendimento com os potenciais clientes, pois cada cliente merece uma abordagem diferente onde as táticas exigem um ajuste detalhado de todas as variáveis que aumentam a vantagem para um cliente, como o conteúdo, a forma de apelo, os benefícios, os preços, o tom, o mailing e a utilidade (Souza, 2012).

O conhecimento do cliente deve evoluir ao longo do seu “ciclo de vida” e da sua relação com a marca. A eficácia do marketing relacional está diretamente ligada ao conhecimento dos clientes: conhecer melhor os seus clientes para vender melhor, com o propósito de rentabilizar melhor os investimentos.

A construção das estratégias comerciais tem de ser sólida. A investigação e os estudos de mercado são cruciais para se compreender como os consumidores se relacionam com as várias mudanças e realidades, quer percebendo o que os influencia, quer percebendo os seus desejos e o que conduz, do ponto de vista psicológico, às suas escolhas em termos de consumo. Não chega conhecer a dimensão individual, temos também de conhecer como ela se insere nas estruturas de consumo a nível sociológico. A inserção da dimensão individual nas comunidades onde recebe influências culturais é outro horizonte que não pode ser

esquecido, uma vez que estão a crescer os consumos etnográficos, mostrando como a globalização obriga a não ignorar a dimensão local. Compreende-se assim, finalmente, como as estratégias comunicacionais influenciam o consumidor.

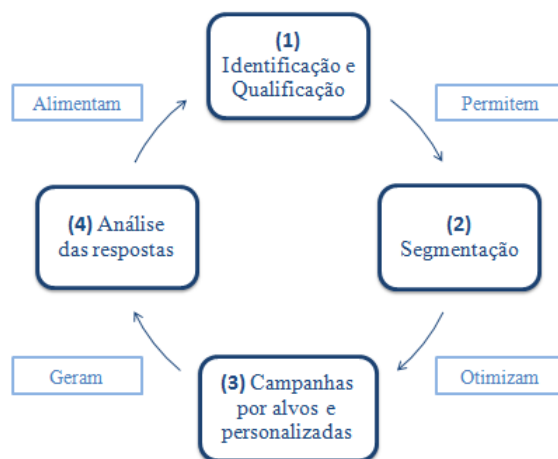


Figura 5. O ciclo do conhecimento do cliente (Marca)

(Fonte: adaptado de Lendrevie; *et al*, 2010: 435)

A primeira etapa (Identificação e Qualificação) centra-se na recolha de informação básica dos clientes, como o nome, sexo, data de nascimento, produtos comprados, montante de compra, data de compra; nos dados recolhidos através de questionários e, por fim, na análise, mais no âmbito do marketing, das ações e reações dos clientes.

A segunda etapa (Segmentação) tem por objetivo construir grupos de clientes homogêneos em termos de comportamentos e expectativas. Não existe apenas uma segmentação mas várias segmentações possíveis de um conjunto de clientes, pois uma segmentação pode classificar o cliente segundo múltiplos critérios.

A terceira etapa (Efetuar campanhas segmentadas e personalizadas) visa um plano de ações com os alvos já definidos. Para cada objetivo de comunicação deve corresponder um ou vários alvos prioritários. É essencial definir alvos para as campanhas, não apenas para otimizar o rendimento mas também para evitar apresentar aos clientes mensagens que não correspondem ao seu perfil.

A quarta, e última, etapa (Analisar as respostas) é crucial porque se realizam sistematicamente, ou pelo menos devem realizar-se, testes com amostras de populações submetidas às ações, em que os resultados são comparados com os obtidos com base numa amostra “padrão” não exposta às ações. Para avaliar o volume de negócio adicional, é

preciso medir o efeito combinado das campanhas, relativamente à compra média e à taxa de recompra, assim como o recrutamento de novos clientes.

De maneira a compreender mais aprofundadamente as relações das agências de publicidade com os clientes e as questões que lhes são subjacentes, será importante falar de um quadro do ciclo de vida de ambos (Waller, 2004).

A agência tem como preocupação de base o seu comportamento e valores corporativos para desenvolver uma relação com os clientes. Além disso, as relações de agência são frequentemente sujeitas a possíveis falhas de comunicação, mal-entendidos e diferentes abordagens de risco que podem corromper ou originar conflitos no relacionamento e interação entre a agência e marca.

Havendo sempre adversidades nas relações entre a agência e o cliente, observam-se três estágios no ciclo de vida no que respeita à gestão da relação agência-cliente: avaliação de agência ou pré-relação na fase de seleção; desenvolvimento do relacionamento, que envolve a satisfação ou insatisfação por parte do cliente com a o empenho e foco da agência na atividade da marca; e, por fim, revisão de agência ou termo da relação, sobretudo, quando os fatores de insatisfação conduzem ao fim do contrato. Para isso é importante definir a priori os aspetos a considerar na pré seleção de uma agência, que se traduzem uma série de requisitos também para atrair clientes e evitar o máximo de conflitos possíveis nesta relação agência-marca.

Em primeiro lugar, os anunciantes devem avaliar e observar as capacidades dos clientes, ou potenciais clientes, juntamente com as respetivas agências de publicidade, para auditar o seu desempenho atual ou decidir, em alternativa, sobre a seleção de uma nova agência; identificar a existência de quatro fatores que influenciam o sucesso do relacionamento agência-marca, como: o tipo de publicidade e os planos da publicidade, padrões de trabalho relativamente a determinados aspetos da agência, nomeadamente a possibilidade de trabalhar frequentemente em conjunto com o cliente; a política e estrutura da empresa juntamente com a experiência dos colaboradores da agência; e o quarto e último, avaliar os fatores cruciais determinantes de um bom relacionamento, como os níveis de confiança, respeito e harmonia.

A eficácia das reuniões entre a agência e o cliente são vitais para a boa sustentabilidade da relação agência-marca (Waller, 2004).

Fazendo uma analogia com um estudo na Nova Zelândia e Coreia, os fatores para a pré-seleção que mais atraem clientes e que mais se destacam são: os fatores humanos, que englobam as relações interpessoais; a integridade e o propósito comum; e a qualidade da equipa que trabalhará no domínio da criatividade e com o cliente. Os critérios mais comuns utilizados para avaliação das agências de publicidade estão relacionados com a sua criatividade, gestão de negócios e capacidades de gestão financeira. Em termos gerais, a criatividade está associada à capacidade de uma agência de adquirir novos negócios/clientes (Combs, *et al*, 2013).

Segundo a APAN (Associação Portuguesa de Anunciantes), as considerações principais a ter no processo de pré-seleção de uma agência são: ter presente o melhor interesse da marca no sentido de aumentar o seu valor; garantir o total apoio da gestão da agência; procurar ajuda profissional externa na seleção das agências; conferir os compromissos estabelecidos com a atual agência; obter a máxima informação possível sobre a agência em vista; existir consenso entre todos os envolvidos após a elaboração de um briefing escrito e decisão orçamental; acordar à partida os honorários estabelecidos pela agência; existir um acordo de confidencialidade mútua; conseguir preparar uma estratégia de comunicação.

Waller, para nos explicar melhor o segundo estágio do ciclo de vida da relação agência-cliente, a saber, o desenvolvimento do relacionamento, refere-se a dois problemas de maior com base num estudo ANA (*Association of National Advertisers*) nos EUA destinado a determinar os problemas da relação agência-cliente. O primeiro a ser apurado é a má comunicação entre o administrador e o gestor, o que é paradoxal, uma vez que a principal atividade do *advertising* é a comunicação de uma mensagem. O segundo prende-se com o facto de, antes da aprovação ser dada, existirem várias fases de revisões por parte do cliente que poderão envolver uma série de pessoas na avaliação da publicidade e conduzir a atrasos no processo de aprovação, além de poder ainda diluir a estratégia criativa em geral. Após isto, alega-se que, muitas vezes, os problemas entre os anunciantes e a agência de publicidade surgem devido à falta de comunicação entre as pessoas envolvidas. (Waller, 2004) Assim, para além da necessidade de reforçar uma comunicação mais aberta e

perceptível, há outros fatores por parte da agência que contribuem para sustentar uma relação amigável entre a agência e o cliente, tais como honestidade, melhor remuneração, aposta nos valores morais dentro da agência, formação e recursos materiais propensos a um bom desenvolvimento do trabalho e, por fim, uma redução dos níveis de aprovação por parte do cliente, de forma a agrupar melhor os trabalhos criativos a apresentar exigidos pelo cliente.

Importante referir a conclusão de um estudo a saber, que a interação produtiva e a qualidade criativa é influenciada pelo comportamento da agência e do cliente.

A fase final do ciclo de vida passa pela revisão do desempenho ou possível fim da relação. Os quatro principais motivos que levam um cliente a desejar mudar de agência prendem-se com: a não cumplicidade no estilo de campanhas; não eficácia na campanha; custo da campanha; e questões interpessoais no atendimento da agência à marca. Cada parte tem muitas vezes o seu próprio argumento quanto ao motivo que levou ao fim a relação. Por norma, a agência justifica-se com as permanentes mudanças políticas da marca; e a marca justifica-se com a insatisfação face ao desempenho da agência (Waller, 2004).

2.2. Agência no contexto da comunicação organizacional interna

Uma agência funciona tal e qual como uma empresa, como tal é igualmente importante implementar um bom plano de comunicação interna numa agência. Considera-se como ponto de partida que a comunicação organizacional é crucial para o sucesso empresarial, como Rego afirma “A comunicação é o ingrediente essencial da interação humana e o aparelho circulatório da vida organizacional” (Rego, 2013:68). Abordo esta questão uma vez que a comunicação não é assim tão simples, havendo muitas veias da comunicação complexas e não existindo regras exatas das melhores formas da comunicação. “As pessoas têm perceções diferentes do contexto, do meio ambiente, e têm racionalidades e estratégias diferenciadas (...)” (Almeida, 2003:44). No entanto, pode apurar-se maneiras mais eficazes de comunicar e combater os desafios da comunicação nas organizações. A comunicação organizacional baseia-se nas características do profissionalismo, responsabilidade, fiabilidade, rigor, sinceridade, concisão, pertinência e clareza. Quem usufruir destas qualidades organizacionais, irá facilmente gerar sentimentos de confiança

junto dos seus superiores pela sua eficiência. “Finalmente, a comunicação deve ser pensada e organizada no tempo” (Béon, 1992:16).

A facilitar a comunicação interna é possível utilizar-se os novos meios digitais, considerados também meios envolventes para auxiliar e reforçar a comunicação, organização e desempenho entre os colaboradores, embora isto tenha o lado negativo de estabelecer mais relações impessoais. Ora, os meios digitais são: *e-Newsletters* (revistas eletrônicas informativas); Correio Eletrónico; Intranet (Internet interna da empresa em que só os colaboradores têm acesso, de forma a partilhar ficheiros, informação, etc.); *Instant Messaging* (o chamado *Chat*, conversas imediatas entre os colaboradores e, possivelmente, não só); por fim, o *e-Learning* (formações no seio da organização através do meio digital, consideradas com um apoio importante para a execução de determinados trabalhos).

Sobretudo nas grandes empresas, como as multinacionais, que têm uma estrutura divisória do trabalho e funções, normalmente dividida por departamentos, isto serão boas ferramentas. Por exemplo, a Intranet é uma plataforma comunicativa cada vez mais crucial para fomentar um nível de comunicação interna bastante elevado e reconhecido, pois segundo Carrera “Atualmente, as intranets são cada vez mais o “sistema operativo” das organizações, pois nelas se podem assentar todos os sistemas de gestão de recursos das organizações, tornando-se o Portal da organização” (Carrera, 2009:47).

De acordo com Carrera, relativamente à intranet, esta usufrui de funcionalidades bastante apelativas a uma boa comunicação interna, como: Fóruns de discussão (permite a partilha de experiências e soluções dentro da organização); *Blogs* (para os colaboradores descreverem os projetos em mãos); Arquivo digital (partilha imediata de ficheiros); RSS (*Really Simple Syndication* – tecnologia que permite aos colaboradores receberem notícias relacionadas com os temas do seu interesse de forma a estarem constantemente informados); Agenda/Cronograma (uma melhor organização e coordenação dos trabalhos das equipas); Salas virtuais de trabalho (onde se pode reunir toda a informação de um determinado tema, podendo restringir apenas aos membros da equipa); *Chat* (conversação em tempo real); Diversos Níveis de permissões (permite o acesso de informação a todos os

colaboradores, no entanto, de forma a proteger ao mesmo tempo a informação confidencial); por fim, relatórios que explicitam a atividade do utilizador.

Para o bom funcionamento da intranet de uma organização tem de se ter em conta a estrutura da empresa e integrá-la no desenho da intranet; -dar uma formação e motivar os utilizadores a interagir na intranet; ser assertivo no caso de uma informação poder ser enviada pela intranet, não enviar por mail; a terminar, o ideal seria integrar a internet, intranet e extranet, ou seja, quando se colocasse a informação comum a estes três canais, a atualização seria automática, não sendo necessário fazer três operações diferentes.

A forte comunicação interna numa empresa facilita os colaboradores a terem e a adquirirem o máximo de conhecimento da própria empresa onde trabalham e, quanto maior a empresa for, mais necessário é a existência de ferramentas relacionais entre as dezenas de colaboradores, isto contribui para o próprio desempenho.

Como Vítor Almeida afirma “É essencial que cada um se saiba situar na empresa, que conheça as suas estruturas, e tal facto passa por ir além de uma mera referência à linha hierárquica e aos seus pares.” (Almeida, 2003:56).

Acontece que muitas empresas não dedicam o que seria ideal e essencial a uma boa comunicação interna. Para concluir, como Rego e Hofstede afirmam: “(...) frequentemente, os membros de um departamento não conhecem os colaboradores das outras unidades organizacionais nem as atividades aí executadas” (Rego, 2013:267).

“Como todos os problemas organizacionais tem aspetos estruturais e humanos” (Hofstede, 1991:166).

A eficácia da comunicação interna organizacional promove a sua credibilidade, interação com os clientes e poder sobre a concorrência, criando assim uma identidade e favorecendo a sua imagem no mercado. “Imediatamente surge uma série de problemas e de dificuldades que a comunicação deve superar para poder chegar a produzir-se” (Luhmann, 2001:42).

Como tal, é importante utilizar estratégias de comunicação interna organizacionais. “(...) a comunicação interna enquanto função é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa” (Almeida, 2003:42).

Ao estudar a comunicação interna de uma empresa, deve-se, em primeiro lugar, ter em conta a sua cultura, que engloba a história da organização, os valores e as atividades. Em seguida, deve proceder-se a uma análise interdepartamental, ou seja, um estudo sobre a interatividade, a troca de opiniões e informação (com o intuito de servir como objeto de troca de opiniões), a segurança, a coordenação, o espírito de equipa, dinâmica coletiva. “Porque é preciso estar à escuta, saber dialogar e informar, favorecer a interatividade.” (Béon, 1992:51) Por fim, uma análise à estrutura arquitetónica da empresa, portanto à disposição dos diferentes departamentos, pois “A arquitetura de conjunto, a disposição das instalações, a sinalética, os quadros de afixação constituem mensagens organizadas de maneira mais ou menos harmoniosa e coerente.” (Béon, 1992:55) e à maneira como os colaboradores se relacionam, como relações informais ao tratar por “tu”, hábitos de porta aberta ou fechada, atividades extraprofissionais e internas.

2.3. Tipos de Comunicação

Distinguem-se geralmente dois grandes tipos de comunicação: a Comunicação Comercial ou com base no produto e a Comunicação Institucional ou corporativa (*corporate*). Importa fazer a distinção de ambos os tipos de comunicação, pois, ou se comunica sobre as atividades dos produtos ou serviços, ou se comunica sobre a Organização: os seus valores, a sua identidade, as pessoas e cultura.

Ambas diferenciam-se mais pelo conteúdo da sua mensagem (comercial vs. institucional) do que pela natureza dos *media* que a divulgam.

Por cada tipo de comunicação podem distinguir-se duas formas, consoante a comunicação tenha por objeto performances objetivas do produto ou da empresa. Identificam-se quatro níveis: Produto, Marca, Empresa e Instituição (Lendrevie; *et al*, 2010).





Figura 6. Diferentes tipos de comunicação

(Fonte: adaptado de Lendrevie; *et al*, 2010: 75)

2.3.1. A comunicação em marketing

Quando aplicamos este modelo comunicacional ao marketing, a fonte principal é sempre a marca. O emissor pode ser protagonizado pelo próprio produto, pela embalagem, pelo preço, pelos canais de distribuição, pelas políticas da comunicação da empresa, pelas variáveis da comunicação utilizadas (promoções, publicidade, patrocínios, etc.), pelo público interno da empresa (comerciais, colaboradores em geral, gestores, etc.), pelos concorrentes da empresa/marca, pelos próprios clientes/consumidores, mas também pelos ex-clientes e até pelo designado “público em geral” que, mesmo podendo não ter nenhuma experiência do produto/marca, também gosta de emitir opinião.

Quanto ao canal ou meio de transmissão de mensagem, este assume diversas formas na comunicação de marketing, desde os *media* tradicionais (TV, rádio, *outdoor*, imprensa e cinema), a eventos, outro tipo de promoções, expositores no ponto de venda, *flyers*, etc. A Internet do século XXI surge como o novo grande canal de comunicação de Marketing cujas especificidades permite múltiplos novos meios: *banners*, sites, blogues, posts, entre outros.

Por fim, os recetores são todos os que recebem a mensagem mesmo quando não lhes é dirigida a eles diretamente. O público em geral, sofrendo o efeito de uma mensagem dirigida a um alvo específico, também deve ser considerado no processo de comunicação.

Após todas estas etapas da comunicação, é crucial referir, ou até mesmo acrescentar na comunicação de marketing, o *feedback*. Este constitui a reação dos recetores à mensagem recebida. A compra do produto será um tipo de *feedback* que se associa de forma imediata e positiva à comunicação de marketing. No entanto, o *feedback* pode assumir múltiplas

formas – desde lágrimas ou gargalhadas que uma campanha possa provocar, à indignação face à marca. Ou seja, todas as reações humanas podem constituir o *feedback*. Face a diferentes níveis de análise, obtemos *feedback* dos recetores pelas ações (compra, pedido de mais informação, experimentação), ou por sentimentos (gosto pela marca, identificação com a marca, repúdio da marca), e também, em reações imediatas a um estímulo comunicacional (gargalhada) ou reações “retardadas” (uma marca que fica na memória), entre outras (Lendrevie; *et al*, 2010).

2.4. A comunicação 360° para as agências de comunicação

As agências de comunicação investem cada vez mais na amplitude de especializações da comunicação para propor aos seus anunciantes uma intervenção completa à globalidade dos seus problemas de comunicação (Lindon; *et al*, 2004).

Relativamente à perceção da comunicação integrada, o que mais incomoda os clientes (marcas) é a pulverização dos *media*; e em contrapartida à pulverização temos a unificação da comunicação. A questão central desta comunicação para as agências reside no facto de todas as ferramentas comunicacionais serem relevantes, como a *bellow the line*; *advertising*; *media*; entre outros. Para a boa fluência desta comunicação, é necessário que o planeamento de uma campanha publicitária envolva todas as ferramentas sem distinção.

Existem agências que trabalham este conceito e muitas que não. Por norma, tem influência nas estratégias comunicacionais da agência a forma como o cliente vê a agência de publicidade a trabalhar a 360°. Para a prática desta estratégia comunicacional, é necessário dispor de uma estrutura interna capaz de a coordenar e supervisionar. Esta ferramenta diferencia-se num universo altamente competitivo, de forma a acompanhar, dentro do possível todas as mudanças do mercado, e a oferecer o melhor custo-benefício para as marcas. Estes são fatores que reforçam o crescimento e posicionamento das agências de publicidade (Trevisan, 2003:5).

Para a boa produção e operacionalização desta comunicação integrada, as agências têm que dispor de equipas com um *know-how elevado*, capacitadas para desenvolver vários trabalhos diferentes ao mesmo tempo, conseguindo assim, e também, rentabilidade e

viabilidade económica. Como tal, todas as agências que implementaram esta instrumentalização comunicacional têm de conceber uma comunicação em torno de um tema central, de forma a ser adaptá-lo a todas as formas de comunicação.

Para uma agência de comunicação ser vista pelo mercado como agência integrada ou 360°, tem de: fazer integralmente o plano de comunicação do cliente e executar todas as ferramentas internamente; se necessário, ter a capacidade de recorrer a outras ferramentas através de associações ou parcerias estratégicas; supervisionar a execução da propagação da campanha.

Assim, a comunicação integrada 360° é o *fullthinking*, pensamento global, desprovido de pré-conceitos, sendo considerada como o trabalho intelectual da agência na procura de centralizar e unificar a longo prazo qualquer ferramenta de comunicação, de publicidade, de promoção, de marketing, de assessoria de imprensa a relações públicas, inclusive de comunicação interna (Trevisan, 2003).

As agências de publicidade cada vez exploram mais este efeito sinérgico da comunicação, na medida em que este pode fornecer maiores retornos de investimento aos clientes, “advertising agencies are still searching for the best way to incorporate the concept and practice of integrated marketing communication” (Thorson; Moore, 2013: 13). No entanto, embora esta sinergia entre as várias áreas da comunicação seja um investimento, a maioria das pessoas aceita que é, conceptualmente, uma boa ideia, mas que ainda há pouco consenso em torno do que realmente significa e menos ainda de como se faz (Thorson; Moore, 2013).

Capítulo 3. Principais áreas integradas na Comunicação 360°

3.1. Relações Públicas

“Relações Públicas” é uma expressão genérica que abrange ações muito diversificadas, com públicos variados, que recorre, aos meios de comunicação múltiplos e mais especializados. Assim, as relações públicas, são feitas com instrumentos como: Mecenato (patrocínio de eventos e ações); *Lobbying* (fazer pressão sobre alguma instituição ou alguém por vantagem própria, no âmbito das RP; costuma centrar-se nos diferentes *medias*, sobretudo, imprensa); A comunicação de eventos; Exposições ao público em eventos onde

exploram e vendem mas onde também desenvolvem um capital de relações com o público; Ter em atenção os brindes e os objetos publicitários; Os e-mails, as correspondências (de “boas festas”, por exemplo).

Esta lista poderá prolongar-se, uma vez que a imaginação é uma das virtudes principais das relações públicas, mas é importante não esquecer as relações pessoais dos funcionários e colaboradores das empresas e, sobretudo, as relações com a imprensa que são, algumas vezes, o instrumento essencial das relações públicas.

Assim, as relações públicas e as relações com a imprensa são, na grande maioria dos casos, uma dupla inseparável e devem ser geridas de uma forma consistente desde o início.

Podem distinguir-se das relações públicas *corporate* ou institucionais, cujo objetivo é estabelecer a legitimidade da empresa, defender os seus interesses e criar à sua volta um estudo de favorável à opinião pública geral ou de um público em particular e as relações públicas de marketing, que promovem uma marca-produto e apoiam os esforços publicitários.

É importante, contudo, não limitar o campo de ação das relações públicas apenas ao público externo da empresa. Elas podem ter um papel importante junto do público interno, quer através do impacto interno de manifestações realizadas no exterior, quer pela estreita associação dos colaboradores da empresa às ações de relações públicas, quer pela organização de operações reais de RP reservadas aos seus públicos internos. As grandes convenções internas assumem o espírito e as técnicas de RP.

As RP são um dos instrumentos mais privilegiados pelo marketing relacional. Através das RP encontram-se formas de atenuar a impessoalidade das relações entre a empresa e o cliente, ou consumidores.

Muitos clientes (marcas) pedem para divulgar a sua marca ou produtos na imprensa, ou *media*. Assim sendo, as RP têm primeiro que fazer uma investigação, como inquéritos de opinião pública, estudos de mercado, análise das estratégias de comunicação utilizadas e *clipping* (registo de todos os artigos publicados, tanto de imprensa, como *online*, rádio e tv). Hoje em dia, a *online* permite uma observação mais direta e participativa através dos comentários públicos ou partilhas nas redes sociais). A seguir a todo este estudo é importante definir os objetivos, estratégias, agendas e tarefas a cumprir e a alcançar, ou

seja, as RP passam para a fase da definição de um plano estratégico. Esta fase não é fácil, pois é necessário tomar decisões e iniciativas diferentes de modo a não perderem o impacto ou não serem excessivos. No final de tudo isto implementado e concretizado, é necessário analisar e avaliar os resultados do impacto positivo ou negativo de toda a estratégia comunicacional planeada. No entanto, não se pode esquecer que o *budget* nestas situações é importante, uma vez que se tem de coordenar o que a organização deseja e o que as Relações Públicas conseguem e podem efetivamente cumprir. Ora, as RP focam-se na divulgação máxima da marca, como qualquer área comunicacional, cujos clientes são marcas (Lendrevie; *et al*, 2010).

As relações públicas tiveram origem nos Estados Unidos, com o jornalista Ivy Lee e Edward Bernays, foi Ivy Lee que escreveu os primeiros princípios de relações públicas em 1906 (Lindon; *et al*, 2004).

As relações públicas têm uma gestão distinta de funções em que se estabelece e se mantém a ligação da comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e o público, envolvendo a gestão dos problemas ou assuntos de um cliente perante o público, mantendo-se informado e sensível às opiniões dos consumidores. É, também, responsável por enfatizar e servir os interesses públicos de forma a antecipar as tendências e desejos dos clientes, aplicando técnicas comunicacionais sempre muito cordiais, para diferentes contextos e pessoas. Ou seja, o seu foco são as suas relações externas à organização, gerindo a imagem de alguém (pessoa ou organização), e os conflitos que, por vezes, as organizações criam, mesmo não sendo intencional, pois por vezes as organizações erram o que conseqüentemente traz deceções aos clientes. Com isto, se as Relações Públicas não conseguirem alterar a imagem denegrida a defender e reforçar a sua posição através de estratégias de comunicação para os clientes, o resultado será a perda dos mesmos. Ou seja, as relações públicas têm que estabelecer relações benéficas entre a organização e o público, o que conduz a um sucesso ou insucesso da marca, funcionando como um ponto de ligação entre ambos, de forma a tentar adaptar os dois a uma ligação de interesse para ambas as partes, construindo, assim boas relações (Heath; Vasquez, 2001).

Com isto, se pode dizer que as RP têm de ter alguma capacidade de influenciar o comportamento entre grandes grupos de pessoas, cuja influência deve ser exercida através

do diálogo, ajudando a implementar a estratégia corporativa junto do público, sendo consideradas a voz ativa da organização. A confirmar, como Azevedo afirma:

Neste âmbito, o Relações Públicas deve participar na preparação das estratégias de Marketing e Publicidade, nos contactos com os órgãos de comunicação social, na elaboração e divulgação das publicações da organização, na comunicação aos investidores, na organização de eventos internos e externos, bem como na análise de tendências de mercado, entre outras funções igualmente relevantes. (Azevedo, 2013: 13)

Em Portugal, as relações públicas centram-se principalmente na assessoria de imprensa e ativação de marca. O papel da assessoria de imprensa é tentar persuadir todos os meios de comunicação, desde revistas, jornais, *blogs*, televisão, rádio, a publicitarem a marca. Por exemplo, quando há uma nova campanha, ou entrevista à marca, ou alguma nova notícia sobre a marca, estas tentam expandi-la sem quaisquer restrições. As únicas restrições que poderão existir são por parte da marca em não permitir a divulgação a determinados meios ou determinados tipos de imprensa.

A ativação da marca pelas relações públicas distingue-se pela gestão de eventos organizados de forma a atrair os consumidores à marca. Estes eventos têm como objetivo estabelecer uma relação mais pessoal e direta entre a organização e os consumidores.

No entanto, as Relações Públicas, em Portugal, são em maioria associadas somente à componente das organizações de eventos e não, também, às estratégias de comunicação das organizações (Lendrevie; *et al*, 2010).

3.1.1. *Mass media*

Em Portugal ainda se verifica uma tendência dominante do investimento publicitário em *Mass Media* (Televisão, Rádio e Imprensa Generalista ou *Outdoors*), em detrimento de *Niche Media* (canais temáticos de televisão, rádios locais, ou imprensa regional), ou ainda de *Micro Media* (Blogues, SMS, Redes Sociais, *Podcats*, e-mail ou Imprensa TV), pois segundo um estudo da Media Monitor, em 2013, os maiores investidores privilegiaram, mais do que a média, a televisão - para onde canalizam 84.7% dos seus budgets. À Internet dirigem 8.0% dos montantes, à imprensa 3.0%, ao outdoor 2.4%, à rádio destinam 1.8% e, por fim, ao cinema 0.1%.

Em mercados mais maduros tem-se assistido a uma acelerada transição do investimento publicitário para o meio *online*, sendo que em alguns dos mercados, este investimento já é próximo do investimento em *Mass Media* (Lendrevie; *et al*, 2010).

Um dos grandes desafios para os estrategos comunicacionais passa pela escolha dos *media*, visto que todos funcionam de maneiras muito diferentes uns dos outros e não se sabe antecipadamente como comunicam, ou seja, o marketer tem de conhecer todos os *media* que hoje existem ao seu dispor e quais os que permitem atingir os melhores resultados.

Existem vários fatores que contribuem para que em Portugal ainda se invista pouco na publicidade *online*, pois há falta de sistemas integrados de medição de audiências *online/offline*; existe um reduzido domínio destes novos *Media* por uma parte significativa dos gestores portugueses que decidem os investimentos publicitários; e, por fim, o ainda elevado número de portugueses que não utiliza a Internet (cerca de 50%).

No entanto, em Portugal e no resto do mundo, no que ao investimento diz respeito, prevê-se que o maior crescimento nos próximos anos recaia sobre o meio *online*, pois é o único com um crescimento relevante e que possibilita a interação constante entre o consumidor e a marca (Lendrevie; *et al*, 2010).

Seja qual for a qualidade das mensagens concebidas e realizadas pela agência, estas não poderão seduzir e convencer os seus públicos-alvo se não os atingirem. É por isso, que a escolha dos meios é tão importante como a elaboração da campanha. Mesmo do ponto de vista financeiro é fulcral porque numa campanha publicitária os custos da compra de espaço são muito mais elevados que os anúncios (Lindon; *et al*, 2004).

Assim, fazemos uma breve descrição dos principais meios de publicidade:

Televisão	<ul style="list-style-type: none">• Audiência acumulada muito elevada;• Recordes de audiência;• Meio cada vez mais segmentado e cada vez mais fragmentado;• Forte saturação publicitária;• Custos elevados;• Variedade de formatos publicitários;• Maior precisão na medição de audiências.
------------------	---

Rádio	<ul style="list-style-type: none"> • Repetição e rapidez de distribuição de contactos; • Poucas restrições técnicas para a produção de mensagens; • Fraca qualidade da criação; • Saturação publicitária.
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto heterogéneo de formatos; • Ligação forte entre leitores e imprensa; • Único meio que se pode comprar diretamente e frequentemente; • Fidelidade mais forte em relação a outros meios; • Mais liberdade de consumo; • Forte segmentação.
Cinema	<ul style="list-style-type: none"> • Audiência quantitativa limitada, jovem e urbana; • Meio de impacto; • Forte sazonalidade; • Boa seleção geográfica; • Meio caro; • Meio complementar à televisão.
Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de massas por excelência; • Grande variedade de suportes; • Forte repetição da mensagem; • Menor precisão na medição da audiência.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Forte crescimento; • Custos reduzidos; • Qualidade da criação limitada por restrições técnicas; • Maior nível de audiências nos sites generalistas; • Possibilidade de respostas/interatividade.

Tabela 2. Principais meios de publicidade

(Fonte: adaptado de Lindon; *et al*, 2004: 336)

3.1.2. Passa-palavra

Em 2007, o privilegiado instituto de relações públicas do Reino Unido, definiu as relações públicas *online* como: “Comunicar através da internet, utilizando as novas tecnologias para efetivamente comunicar com os *stakeholders*” (Ryan; Jones, 2009).

As relações públicas é a área de comunicação que mais sofre os efeitos de todas estas evoluções comunicacionais, que incessantemente revolvem o mercado, é a das relações públicas, aqui entendidas, mais uma vez, como as atividades de comunicação promovidas por organizações com o intuito de construir e consolidar, com os seus variados públicos,

relações de confiança que funcionam como um verdadeiro capital de marca que as projeta em situações de crise.

A crescente diversidade de formas e canais de contacto entre organizações e públicos, mas também entre consumidores, potencia a probabilidade de *buzz*, designação atualmente utilizada para sugerir as atividades de “passa-palavra” que, na era digital, assumem com frequência uma dimensão viral. Neste panorama do “boca-a-boca” digital as marcas são obrigadas a acompanhar e a monitorizar o que sobre elas se diz nos meios digitais. A seguir a esta monitorização, poderá ser necessário responder às situações detetadas, num contexto de total transparência como é o atual.

Com esta envolvimento no mundo digital, os indivíduos indubitavelmente saturam-se da constante e diversificada publicidade sobre os produtos, serviços ou marcas, o que originou, praticamente, o fim da Era do impacto publicitário e o início da Era da conversação, mais propriamente do “boca-a-boca”. Assim, ou a publicidade das campanhas se torna viral, ou simplesmente não passa de uma formiga num império. Por conseguinte, o consumidor, atualmente, passou a ser o meio e não o fim, pois através de opiniões partilhadas, comunidades, fotografias, conversas se divulga e se dinamiza qualquer propósito que a publicidade tinha como objetivo. No entanto, o problema do “boca-a-boca” que a publicidade antigamente não previa, é a partilha de más informações sobre o produto ou serviço. Não é mais a empresa que tem de falar bem da marca, são os consumidores. A marca tem assim de os conquistar para se divulgar de forma positiva.

As redes sociais podem ser um excelente veículo para uma estratégia proactiva de relações públicas permitindo criar laços com os fãs das marcas, ou retificar informações imprecisas ou para divulgar eventos e informações institucionais (Lendrevie; *et al*, 2010).

As marcas são evidentemente tentadas a interferir nestas conversações dos seus públicos-alvo, por dois motivos: o passa-palavra é o modo de comunicação em que os consumidores mais confiam e o passa-palavra espontâneo é o q tem mais valor para as empresas, mas pode ser negativo.

No entanto, há que ter sempre presente alguns fatores que a marca tem de ter em conta relativamente ao passa-palavra. Começa-se por analisar se a categoria de produtos a que pertence a marca é fortemente, razoavelmente ou muito pouco exposta ao passa-palavra, ou se ao ser fortemente ou razoavelmente exposta, quais os fatores que explicam o passa-

palavra. A acrescentar a isto, há que ver se na etapa que determina o público-alvo num processo de decisão de compra, o passa-palavra desempenha um papel importante nesta etapa. No passa-palavra facilmente se adquire o papel de influenciador ou influenciado, em momentos diferentes, em campos diferentes, com uma influência ou uma receptividade diferente.

A concluir, o passa-palavra ajuda a construir a notoriedade das marcas e a reforçar a fidelização, mas, sobretudo, pode destruí-la através das recomendações, levando à experimentação de uma outra marca. No processo da recomendação de uma marca estão identificados os seus melhores clientes, os seus melhores defensores e promotores. Os clientes precisam de ser encontrados, satisfeitos e alimentados de informações que irão redistribuir a outras pessoas (Lendrevie; *et al*, 2010).

3.2. Design Gráfico

Esta vertente de comunicação está, igualmente, relacionada com o marketing, no entanto, difere por transmitir as mensagens, ideias ou conceitos através de imagens, ou seja, as suas funções são executadas para marcas, títulos, embalagens, livros, jornais, revistas, catálogos, *outdoors*, sites, jogos. Relativamente à comunicação têm sempre que reunir as aptidões da criação gráfica com a elaboração de uma visão ou ideia.

Aprofundando melhor o conceito, a entrada das novas tecnologias na vida quotidiana das pessoas originou uma viragem dimensional do *design* gráfico totalmente nova, incluindo a repercussão da *web design*. Na última década do Séc. XXI, o *design* gráfico passou a substituir fortemente os métodos tradicionais do papel e caneta; em nenhuma outra vertente do *design* a tecnologia teve um impacto tão marcante e tão rápido.

O *design* gráfico revela o desejo de partilha de ideias da forma mais visualmente convincente, através de mensagens gráficas. Todas estas mensagens rodeiam-nos diariamente, começando pelas embalagens dos produtos alimentares que compramos e temos em casa, os logótipos das marcas de roupa que utilizamos, etc. Como tal, o objetivo dos *designers* gráficos é captar a nossa atenção de forma a prender-nos a nível visual, estando sempre “em luta” com a forma e mensagem que transmite para não as

considerarmos simplesmente mais uma, dado que estamos constantemente a ser confrontados, de forma esmagadora, pela comunicação visual - basta olhar para o próprio computador. Esta vertente de comunicação é orientada estrategicamente pelo marketing, pois marketing e *design* gráfico são considerados como uma dupla imprescindivelmente inseparável. Foi no final dos anos 60, meados dos anos 70 que a conexão entre o marketing e o *design* se tornou mais forte de maneira a reforçar a competitividade num mundo cada vez mais globalizado e focado na imagem. Ambos têm uma grande influência para a construção e evolução de uma marca, pois a marca é como um pacote de aspirações e desejos, que inclusivamente pode atrair emocionalmente; daí algumas marcas serem idolatradas por alguns consumidores. No entanto, esta dupla consegue encobrir determinados aspetos negativos de uma marca, por exemplo, consegue tornar apelativo a compra de tabaco, produtos prejudiciais ao ambiente, carros que consomem uma quantidade exorbitante de gasolina, bebidas alcoólicas, entre outras, através de campanhas de publicidade habilidosamente concebidas.

Para a execução de campanhas de publicidade é sempre necessário fazer um estudo de mercado de consumo e poder de compra juntamente com as tendências sociais publicadas através dos *media*, sendo o *design* gráfico uma das partes integrantes de toda a publicidade, o que o torna cada vez mais imprescindível na gama das marcas, pois a publicidade nos últimos anos têm tido uma evolução bastante acentuada.

“Muitas pessoas dizem que a publicidade encarece um produto, mas também se pode argumentar que a publicidade mantém os preços mais baixos ao estimular a competição.”
(Bridgewater, 1999:85)

Como tal, a grande maioria dos *designers* gráficos trabalham em agências de comunicação, pois quando um cliente (marca) quer divulgar o seu produto recorrem à capacidade e eficiência das diferentes áreas da comunicação dentro da agência.

Contudo, somente na Primeira Guerra Mundial é que o *design* gráfico começou a ter alguma relevância para a propaganda, especialmente por James Montgomery Flagg (1877-1960), quem criou o famoso cartaz de recrutamento “I Want You for US Army”.



Figura 7. I Want You for US Army

Após estas convulsões sociais, as pessoas começaram também a confiar nas novas tecnologias, a par do Futurismo e Construtivismo que serviram como grandes e principais fatores de influência para a evolução do *design* gráfico, pois este novo tipo de *design*, para além da sua dinâmica, transmitia uma clareza comunicativa na sua mensagem visual importante.

“Mais do que em qualquer outra altura, na curta mas prolífica história do *design* gráfico, a pressão atual exercida sobre os profissionais para produzir trabalho distintamente autêntico, que transmite uma mensagem de forma única e cativante, é maior do que nunca.” (Fiell, 2003)

Os *designers* gráficos são responsáveis pela criatividade nos logótipos das marcas e produtos, mensagens visuais a transmitir, sendo as suas responsabilidades focadas no texto a editar, na composição da imagem, nos *layouts* (aspeto gráfico de um site), *outdoors*, *naming* (nome da marca), catálogos, constantes provas e seleção de cores, basicamente, em trabalhar a estratégia e arquitetura da marca e o *packaging* (rótulos).

Nestes campos comunicacionais, é necessário uma cultura e visão geral sobre tudo o que se passa no mundo, opiniões maioritárias de clientes e consumidores, para conseguir transmitir uma mensagem também baseada na sua intuição, bom senso cultural e social. Ao transmitir uma mensagem, atualmente, há que transmiti-la de forma mais universal

possível. No entanto, existem aquelas mensagens que são claramente destinadas a “chocar”, embora não careça de visão cultural para as transmitir, como por exemplo, o caso de muitas campanhas da marca Benetton. Hoje em dia, quanto mais relação emotiva com o cliente mais impacto terá sobre este, não se focando somente na mensagem informativa do produto. As emoções estão associadas à memória, como tal este tipo de mensagens são estrategicamente mais apelativas e relevantes para a sociedade.

O *designer* gráfico enfrenta, como todas as áreas, alguns obstáculos na execução dos seus projetos visuais, como a falta de crença dos consumidores pelo comercialismo, a quantidade exagerada que nos rodeia a todo instante, a corrente acelerada e cada vez maior de informação, o impacto da tecnologia avançada, a necessidade de ética nas mensagens e a necessidade de recuperar alguma simplificação na realização das imagens contemporâneas a transmitir.

Os designers gráficos tendo como foco a imagem tanto da marca, como do produto, têm uma grande responsabilidade, dado que a imagem tem como definição base um conjunto de representações mentais, evocações, associadas por um indivíduo a um produto, marca ou empresa. A imagem assume uma importância crescente e cada vez mais os produtos são similares e as diferenças podem ser ténues. Face à banalização da oferta, a diferença reside muito na imagem. As imagens fortes são têm peso, ou seja, são persistentes e mais difíceis de mudar do que o conhecimento das características dos produtos.

Com isto, vemos que o papel da imagem de uma marca é tornar mais perceptível o resumo da informação do produto; é diferenciar-se e posicionar-se face às marcas concorrentes; é criar condições favoráveis ou desfavoráveis para a própria marca; é dar razões para a compra ou não compra, consoante o que a imagem apela e atrai; e é valorizar ou desvalorizar os indivíduos que a compram (Fiell, 2003).

No marketing distinguem muito a imagem percebida da imagem desejada relativamente a uma marca. Ora, a imagem percebida é o significado que dão a uma imagem de marca, consoante a perceção por todo o público ou por uma categoria de indivíduos. A imagem desejada é sinónimo de posicionamento, ou seja, aquilo que a marca pretende que o público percecione, devendo ser única e diferente face aos seus concorrentes, aos olhos do público-alvo. É uma estratégia para diferenciar da concorrência.

A imagem de uma marca é demasiado frágil, pois perdoa-se facilmente uma marca de que se gosta, mas aproveita-se todas as oportunidades para falar mal e culpar as que não se gosta. Ora isto pode denegrir abruptamente a imagem em geral de uma marca, sendo por isso um ponto demasiado suscetível e que requer todo o cuidado e atenção em várias particularidades nos ciclos de vida de uma marca e no caso de se pretender animar a vida de uma marca (Lendrevie; *et al*, 2010).

Os critérios fundamentais para um bom *design* são cinco: Funcionalidade (utilidade) e ergonomia (facilidade de utilização e segurança); Eficiência (a conceção do produto deve ser pensada para otimizar a produção); Adaptação ao uso social; Atratividade e aparência; e, por fim, valorização ou reforço de identidade da marca ou do produto (Lindon; *et al*, 2004).

3.3. Marketing Digital

As novas tecnologias são considerados o grande *boom* comunicacional no séc. XXI. Adoção da tecnologia surgiu com um crescimento exponencial. Demorou mais de 70 anos para os telefones alcançarem 50% de uma projeção residencial, em comparação com 28 anos para a rádio ter impacto sobre a sociedade e, apenas 10 anos para transformar uma sociedade em rede, através da internet. Seguindo essa tendência, a taxa de adoção de tecnologia deve continuar a acelerar de forma exponencial em que cada nova ideia tecnológica supera a ideia do seu antecessor, uma vez que nos dias de hoje analisa-se as taxas do impacto tecnológico em semanas e dias, em vez de anos. O Google+, a nova ferramenta de mídia social do Google teve apenas 16 dias para alcançar 10 milhões de usuários, em comparação com 780 dias para o Twitter e 852 dias para o Facebook. Demorou 10 anos para a internet tornar-se uma parte básica e essencial da vida diária. No futuro a velocidade de informação digital irá crescer (Ernst & Young, 2011).

Consequentemente as empresas foram-se adaptando e apostando cada vez mais nesta forma de comunicação. Comunicar por via internet é visto como a forma mais rápida de comunicar, contribuindo assim para um “sem fronteiras” de possibilidades rápidas comunicacionais. “O tempo tornou-se numa aposta para responder à procura e novas exigências do mercado.” (Almeida, 2003:17)

Neste momento, a internet e as redes sociais são o principal meio de comunicação da atualidade mais rápido para a divulgação de informação.

O marketing digital faz com que os consumidores possam estar em contacto com a marca constantemente, falem com ela e falem dela entre si - ou seja, os produtos das marcas são criados consoante os desejos reais dos consumidores que vão sendo analisados - e cria relações mais próximas e intimas entre os diferentes consumidores e as marcas. Ora tudo isto foi possível devido à revolução Web 2.0. Em 2004 a empresa norte-americana O'Reilly Media tituló este conceito para uma nova geração de comunidades e serviços através de plataformas, como redes sociais. Como tal, a Web 2.0, atualmente, é como uma rede e plataforma de comunicação utilizada cada vez mais em todas as vertentes comunicativas, como, marketing, relações públicas, *design* e até em planos estratégicos de comunicação. Carrera faz uma breve e clara distinção entre as Webs, que vão tendo também uma evolução ao longo da velocidade da tecnologia:

“O que distingue a Web 2.0 da Web anterior, que vamos chamar Web 1.0? O que muda radicalmente é o comportamento do internauta, que deixa de ser uma figura passiva e recetora de conteúdos, para passar a ser um agente ativo no desenvolvimento da Web, multiplicado assim por milhões de contribuintes para este novo ecossistema chamado Web.” (2009: 167)

Na definição do *Marketing Mix*, constam os 4 P's: Produto (*Product*); Preço (*Price*); Distribuição (*Placement*) e Promoção (*Promotion*). No entanto, já se considera relevante acrescentar o quinto P de Participação (*Participation*), ora isto deve-se, sobretudo, à permanente necessidade do consumidor da Web 2.0 e ao facto de a comunicação digital ser cada vez mais um meio soberano nas diversas formas comunicativas (Lendrevie; *et al*, 2010).

A informação através destes novos meios comunicacionais circula vertiginosamente por todo o mundo. Esta realidade leva a que as organizações estejam em constante mudança, emergindo um novo problema, a saber, a maior dificuldade em lutar contra a concorrência, pois, hoje em dia, só não está atualizado quem não estiver predisposto a tal, e o ciclo de vida das marcas, agências e produtos estão em permanente mudança devido à propagação tecnológica mundial. “(...) porque as empresas em si não só absorvem informação do

exterior, como acima de tudo, produzem e usam a sua informação.” (Almeida, 2003:108). No entanto, ao mesmo tempo, contribui para a vantagem da facilidade de internacionalização da organização ou marca.

Isto possibilitou e promoveu a vertente do marketing digital. Estando a informação tão acessível hoje em dia, há que ter em conta os novos hábitos e maneiras de estar na vida das pessoas, pelos que as organizações têm vindo a incrementar esta vertente na sua comunicação interna e externa como uma ferramenta eficaz e rápida. Todos estes fatores fomentam o “jogo” da constante competitividade empresarial ou de imagens de marcas, tratando-se, portanto, de uma comunicação comercial. Este é um dos campos da área da comunicação denominado por “Extra-organizacional, quando se fomenta a transmissão da informação da organização para o meio envolvente.” (Almeida, 2003:22)

Cinco pontos sobre o marketing 2.0: O marketing 2.0 é sobre a mudança do comportamento dos consumidores, nas fases essenciais em todo o processo de compra; Ter presente a pergunta: “Recomendaríamos a um amigo?”. Em seguida, utiliza-se os resultados das respostas e partilha-se internamente para a futura execução das campanhas; A análise deste “marketing comportamental” é o que faz render os pequenos investimentos; Cria as métricas da influência comportamental quando se analisam os elementos do marketing que mais influência têm no comportamento dos consumidores nas intenções da compra; É usada como uma ferramenta de medição única.

A acrescentar, 58% dos consumidores utilizam sites de pesquisa para fazer as suas compras via online. Através da internet, os próprios consumidores estão sempre aptos para serem comunicados em qualquer lugar, como por exemplo através do telemóvel. Hoje em dia, o mercado do telemóvel oferece a melhor oportunidade de comunicação do que qualquer outro canal. O email é um dos maiores desenvolvimentos da internet e também maior aplicação de telemóveis, pois as pessoas estão sempre 24h conectadas. Assim, a internet móvel é mais uma ferramenta que reforça a aposta no marketing 2.0. (Damina, 2007).

“Why do you need a digital marketing strategy? The simple answer: because without one you’ll miss opportunities and lose business. It doesn’t matter what business you’re in.”
(Ryan; Jones, 2009: 19)

No entanto, as redes sociais são uma ferramenta bastante crucial para o marketing digital, mais concretamente os *social media* que, para o seu sucesso, necessita - e é imprescindível - da participação das pessoas. As pessoas que participam são aquelas que leem ou criam um blogue, veem um vídeo *online*, fazem um *like* numa publicação, publicam um *update* do seu estado numa rede social, jogam jogos sociais, fazem um *upload* no youtube, entre outros exemplos.

Os *medias* sociais consistem na parte relacional do *Social* - pessoas, interação e partilha - mais a parte do canal do *Media* - meio de comunicação, tecnologias e plataformas. Portanto, os *medias* sociais referem-se à forma como as pessoas partilham, conteúdos, ideias, opiniões e se relacionam *online*, podendo assumir a forma de texto, áudio, vídeo, imagens e comunidades. Como tal, estas redes distinguem-se dos *media* tradicionais como a TV, a rádio e imprensa. Os *medias* sociais são “a via” que permite aos consumidores expressarem-se *online* de forma rápida e eficaz (Lendrevie; *et al*, 2010).

Todos os meios de comunicação social estão em rede, estabelecendo interações constantes, e assentam nos princípios da participação partilhada. O universo dos *medias* sociais abrange 4 áreas que englobam aspetos pessoais e comerciais: Social Community (ex: Facebook, LinkedIn, Twitter), Social Commerce (ex: Groupon, Airbnb), Social Publishing (ex: Blogger, Youtube) e Social Entertainment (ex: Shazam, Candy Crush).

As comunidades sociais - *Social Community* – são canais de *medias* sociais com foco nas relações e nas atividades comuns em que as pessoas participam em conjunto com as que partilham do mesmo interesse ou identificação. Assim, as comunidades sociais apresentam comunicação *multi-way*, conversação, colaboração e partilha de experiências e recursos. Todos os canais de *medias* sociais são construídos em torno de relacionamentos em rede, mas as comunidades sociais fruto da interação e colaboração para a construção de relacionamentos e a manutenção destes são a principal razão de as pessoas se envolverem nestas atividades. Os canais na área da comunidade social incluem sites de redes sociais. Todos enfatizam as contribuições individuais no contexto de uma comunidade, a comunicação e a conversação, bem como a colaboração.

O comércio social – *Social Commerce* - refere-se ao uso dos *medias* sociais para auxiliar na compra e venda *online* de produtos e serviços. O comércio social potencializa comportamentos de “compras sociais” quando os compradores *online* interagem e

colaboram durante a experiência de compra. Canais “sociais” de comércio incluem opiniões e avaliações (em sites de avaliação de marca ou sites de *e-commerce*), mercados de “compras sociais” (*shoppings on-line* com produtos recomendados pelo utilizador, revisões e ainda a capacidade para comunicar com os amigos durante as compras) e “vitrines sociais” (lojas de retalho *on-line* que, às vezes operam dentro de um site social como o Facebook, com capacidades sociais).

As publicações sociais – *Social Publishing* – contribuem para a divulgação de conteúdos para uma determinada audiência. Os canais de publicação social incluem blogs, sites de partilha de *medias* e sites de notícias.

O entretenimento social - *Social Entertainment* - engloba canais e outro tipo de instrumentos que oferecem oportunidades para participar em jogos e outro tipo de lazer. Estes incluem jogos sociais e sites de jogos, jogos de consola de fácil acesso às massas, jogos de realidade ampliada, mundos virtuais e comunidades de entretenimento. No desenvolvimento de meios de comunicação sociais, os jogos sociais são, com uma margem substancial, o canal mais avançada da área de entretenimento social.

Ainda de referir um outro aspeto do entretenimento social: as comunidades de entretenimento. Apesar de entretenimento social ainda estar a ser desenvolvido como um canal, prevemos que as comunidades sociais de entretenimento se desenvolverão em torno de outras áreas tradicionais de entretenimento num futuro próximo, no âmbito dos filmes, da arte e do desporto (Solomon; Tuten, 2014).

Nos dias de hoje, com a internet, uma comunidade de pessoas online consegue influenciar a forma como as pessoas e as empresas reagem (Damani, 2007).

No entanto, com tudo isto, muitas empresas comunicam frequentemente com o exterior, pondo por vezes de lado a comunicação interna que tem um papel crucial para um bom projeto comunicacional.

Assim sendo, o marketing interno tem como fundamentação a motivação de todos os níveis hierárquicos dentro da empresa. Como o faz: 1º- focando-se no encorajamento de melhores desempenhos ao demonstrar confiança quando se delega responsabilidades aos outros - como uma equipa em que todos têm valor e um objetivo comum; 2º- estabelecendo, através da organização e dos objetivos definidos, um entendimento interno entre os colaboradores; 3º- fazendo uma ponte de ligação entre a cultura empresarial, a estrutura, a visão e a

estratégia com as necessidades sociais e profissionais dos colaboradores, considerados como clientes embora noutra perspectiva, e, por fim, 4º- criando com tudo isto, uma boa coordenação entre as diversas áreas da organização.

Para isto ser possível é necessário enfrentar alguns desafios empresariais como rigidez organizacional e burocrática, conflitos entre colaboradores e departamentos, resistência à mudança e informação limitada (Lendrevie; *et al*, 2010).

3.3.1. Marketing Viral

O marketing viral e a publicidade viral exploram abruptamente as redes sociais para produzir aumentos exponenciais do reconhecimento da marca. Assim, esta técnica de marketing é frequentemente patrocinada por uma marca ou agência de publicidade que procuram gerar a consciência de um produto ou serviço nos consumidores. Os anúncios virais tomam, muitas vezes, a forma de vídeos com um impacto social ou cómico; imagens interativas; ou até mesmo, textos.

A popularidade crescente do marketing viral é devido à facilidade da execução da campanha, com baixos custos e taxas de resposta elevadas, o que permite, obter uma grande quantidade de clientes potenciais interessados, a baixos custos (Souza, 2012).

O marketing viral é a exploração em proveito de uma marca ou de uma organização do passa-palavra através da internet ou telemóveis, de forma a criar uma reação em cadeia que conduza a uma difusão teoricamente exponencial da mensagem.

O que caracteriza o viral é a reação em cadeia. Assim um indivíduo contamina outro indivíduo que por sua vez vai contaminar outros que, conseqüentemente, contaminam outros... O marketing viral pode ser executado utilizando os meios *offline*, mas reserva-se o uso desta denominação à utilização das novas tecnologias que, sozinhas, permitem o desenvolvimento operacional do marketing viral.

O termo “viral” é particularmente expressivo, daí o sucesso da palavra. Uma campanha viral procura provocar o mais amplo contágio possível de públicos-alvo, começando por “infetar” um pequeno núcleo de indivíduos incentivados a transmitir um ficheiro aos seus contactos, devendo o fenómeno, em seguida, propagar-se indefinidamente.

A criatividade de uma campanha viral é um fator-chave de sucesso, especialmente na Net, tendo em conta que o desgaste de boas ideias é particularmente rápido, que os internautas estão cada vez mais “indiferentes” e que a concorrência é imensa.

O *buzz* consiste em fazer “falar” na Web sobre uma pessoa, uma marca, um evento, o lançamento de um novo produto, uma próxima campanha de publicidade, entre outras. *Buzz* é frequentemente empregue como um sinónimo de marketing viral (Lendrevie; *et al*, 2010).

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo 4. Comunicação 360° na Ogilvy

4.1. Enquadramento Institucional: Ogilvy

A Ogilvy, fundada em Nova Iorque em 1948, por David Ogilvy, é uma agência de publicidade presente em 120 países com mais de 450 escritórios. Trata, sobretudo, da comunicação comercial global que cria marcas de valor. Em 1970, a Ogilvy cria uma unidade de relações públicas, hoje em dia presente em três continentes. Em 1984, tornou-se a primeira agência habilitada a fornecer serviços de marketing eletrónico aos seus clientes. A Ogilvy faz parte do Grupo WPP que é, atualmente, uma das maiores redes internacionais da indústria da comunicação.

A Ogilvy engloba as áreas da publicidade, marketing direto e interativo, relações públicas, consultoria de *media*, desenho gráfico, *brand identity* (identidade da marca), promoções, telemarketing e *database consultancy* (consultoria da base de dados).

4.1.1. Comunicação interna da Ogilvy

O foco na comunicação interna é crucial para uma boa comunicação 360° e fundamental para as funções administrativas internas e externas. A eficácia da comunicação interna, das suas articulações e instrumentos comunicacionais para um bom desempenho no que se refere às relações com o meio exterior dependem muitos dos planeamentos estratégicos elaborados.

Segundo o departamento RP, o acesso à intranet não era muito alargado, embora este departamento dispusesse dos dados para aceder à mesma, o que nos permitiu fazê-lo, apenas uma vez, por curiosidade e não no âmbito do trabalho. Não surgiu a oportunidade de usufruirmos de uma pequena formação sobre aquele meio de comunicação no seio da empresa, tanto que quando tentamos colher informação nessa matéria, os responsáveis a que tínhamos acesso revelaram pouco conhecimento dessa ferramenta. Com isto, reconhecemos um ponto a desfavor da empresa relativamente à fluência da comunicação interna que, muito especificamente, pode facilitar abundantemente a articulação comunicacional 360°.

A Ogilvy é uma agência de comunicação multinacional que está dividida por diferentes áreas da comunicação (à exceção do departamento financeiro, que reúne a contabilidade e orçamentos da empresa). No entanto, existem departamentos que reúnem duas áreas mais semelhantes, o que contribui para uma maior facilidade comunicacional no seio de cada departamento, embora estes sejam de grande dimensão. No caso da Ogilvy, destaca-se sobretudo o departamento “Ogilvy PR” da área das relações públicas, a “Ogilvy One” que incorpora a área do marketing digital e relacional e a “Ogilvy Advertising” que inclui as vertentes criativas da publicidade e do *design*. Para além destes, há outros grupos como a *RedWorks* da produção, entre outros, mas que não estão diretamente envolvidos no âmbito comunicacional 360°. O departamento do *Advertising*, segundo a nossa perceção e observação é considerado o departamento de maior importância e destaque, tanto fora da agência como dentro da agência. O *Advertising* já participou em diversos concursos, conseguindo assim, muitas vezes, o mérito de muitos prémios, seguido do departamento “One” neste tipo de distinções. Quanto ao departamento de relações públicas, atendendo às suas características tão diferentes, não tem tantas possibilidades de participar em concursos, pelo que nunca foi reconhecido publicamente o seu mérito.

Um dos pontos cruciais que há a referir relativamente ao estágio foi a entrega de um caderno/livro “*My First day at Ogilvy*” no primeiro dia de estágio, cujo conteúdo inclui a visão da agência Ogilvy, a estrutura da empresa, uma mini bibliografia sobre David Ogilvy e uma breve apresentação sobre os diferentes departamentos. Considerámos este gesto por parte da empresa relevante, na medida em que dá a conhecer a agência e o tipo de agência mais de perto sem nos obrigar a depender exclusivamente da informação pesquisada na internet.

Consoante a experiência na Ogilvy Portugal, concordo quando se afirma que dentro de uma organização, quem mais conhece os colaboradores dos outros departamentos são as pessoas que trabalham há um longo período de tempo dentro da respetiva organização. Ora, almoçar na copa da empresa (à exceção dos superiores que nunca estão presentes), e estar presente nas formações é a única forma de conhecer os outros membros dos diferentes departamentos na Ogilvy. Fora da organização seria somente possível através dos eventos da empresa e jantares que por vezes marcam em datas específicas como “jantar de natal”.

Exemplos de formações ou conferências:

- Dia 10 de Setembro, uma formação: “Public Relation in 2013 (Na Europa), com Dr. Stuart Smith – CEO EAME, Ogilvy PR.
- Dia 17 de Outubro, Documentário da BBC sobre David Ogilvy.
- Conferência de Nuno Gomes da Remax (o senhor que mais vendeu de todos os outros colaboradores da Remax, sendo também já conhecido internacionalmente), 3ªF, dia 5 de Novembro.

Internamente há uma constante troca de informação entre os vários membros dos departamentos sobre as diferentes áreas da comunicação integradas na agência. Este intercâmbio é feito, em grande maioria, por via internet, pois todas novidades, como grandes campanhas, eventos relacionados com a comunicação, oportunidades de concursos, *workshops*, eram partilhadas no mail geral da empresa, o que contribui para o conhecimento geral das diferentes áreas da comunicação.

Com isto, acrescento, em seguida, um ponto importante para esta nossa análise da comunicação interna na Ogilvy. No dia 6 de Dezembro, foram divulgados os “*Resultados do questionário aos colaboradores da Ogilvy EAME 2013*” pelo CEO da Ogilvy Portugal, Tim Solomon, dados que consideramos importantes para a execução do relatório de estágio, e anotámos que 92% das pessoas da Ogilvy Portugal responderam. Mais de 50% das pessoas trabalham na Ogilvy há menos de 5 anos. 75% pretendem trabalhar na Ogilvy dentro de 2 meses. As razões especificadas por Tim Solomon relativamente às respostas dos colaboradores sobre os motivos apresentados para trabalhar na Ogilvy são, principalmente, duas: Trabalho interessante e desafiante e a boa relação com os colegas. As razões para não trabalhar futuramente na Ogilvy são: Motivos salariais e competitivos e insegurança no domínio do emprego, ao que Tim argumentou: “embora haja este problema em todo o lado, deve tentar minimizar-se”. Tim Solomon continua e refere que, ainda assim, foi bastante elevado o número de pessoas que se orgulha de trabalhar na Ogilvy e que grande percentagem considera que o trabalho da agência é diferente do dos nossos concorrentes. No entanto, não há muitas pessoas que acreditam no *New Business* da empresa, o que leva o CEO da Ogilvy Portugal a responder com uma certa assertividade: “*É importante criar experiências no estrangeiro de formação, liderança e New Business*”.

Relativamente aos pontos de maior relevância, segundo o tema que escolhemos para este relatório, analisámos o seguinte: é necessário melhorar o espírito de equipa, uma vez que há pouco; a maioria está descontente com o pacote salarial e considera que não há um bom trabalho de equipa no *management*; e mais de metade são da opinião de que a comunicação interna não é suficientemente boa.

Terminada a reunião, ficou agendada, por Tim Solomon, uma próxima reunião em Janeiro de 2014 (na qual já não estive presente) tendo sugerido a todos os colaboradores, para a possível resolução dos problemas, que preparassem uma apresentação em grupo propondo soluções.

Após a reunião de dezembro, ganhámos especial interesse pela discussão de opiniões no departamento interno de Relações Públicas, cujos membros consideraram que o departamento em causa não é comparável, nem uniformizado com os restantes departamentos, ou seja, é visto com uma menor importância, e ainda que devia haver uma análise e ponto de situação por cada departamento. Assim, o departamento RP entende, portanto, que devia reforçar a sua posição dentro da agência. No entanto, relativamente aos projetos 360º as relações públicas estão sempre envolvidas, sendo considerada uma das áreas mais influentes neste âmbito comunicacional.

Atualmente, é um facto que dentro da Ogilvy, o departamento mais importante é o departamento *Advertising* (que inclui o *Ogilvy Design*), uma vez que é o mais reconhecido internacionalmente, em virtude dos prémios que tem ganho. Isto poderá tornar-se um ponto a desfavor na motivação do departamento de Relações Públicas.

Concluindo esta análise, a organização em questão tem muitos desafios a encarar e a resolver, mesmo tendo em consideração o *stress* de rotina típico de uma agência de comunicação multinacional, pois é fulcral a “saúde e bem-estar” da empresa para o bom funcionamento da mesma.

Ainda a título de conclusão, podemos detetar, relativamente à Ogilvy, algumas insuficiências, nomeadamente a intranet. Como referimos acima, esta é uma ferramenta que fomenta a comunicação interna e carece de mini formações que abranjam, inclusive, os colaboradores mais antigos da casa. De lembrar o caso em que foi necessário aceder à

Intranet e um responsável do departamento RP não tinha conhecimento suficiente para manobrar a ferramenta interna.

No que toca à comunicação interdepartamental, observam-se algumas falhas. Um aspeto negativo a considerar no âmbito de um desenvolvimento sólido da comunicação interdepartamental é a rotatividade, atual, de muitos colaboradores dentro da agência, nomeadamente, o número elevado de estagiários. A somar, usa de poucas estratégias internas que favoreçam a comunicação entre os membros dos diferentes departamentos. Para terminar, a análise dos resultados do questionário aos colaboradores da Ogilvy EAME 2013 sustenta todas as conclusões anteriores. A comprová-lo: a insatisfação geral dos colaboradores perante a comunicação interna da empresa.

4.1.2. Áreas Integradas na Comunicação 360°

Devido a um pedido interno à responsável de estágio, foi-nos dada a possibilidade de reunir com outros colaboradores Ogilvyans (como se designam na agência) de diferentes departamentos, e optámos por restringir as entrevistas exclusivamente aos departamentos de maior influência na comunicação 360° dentro da Ogilvy. Estas entrevistas foram efetuadas com o intuito de tentar aprofundar as funções e responsabilidades de cada área comunicacional perante as marcas e entender melhor a sua articulação e de perceber as opiniões de diversos profissionais da área da comunicação que estão integradas e têm experiência nas estratégias e projetos 360°.

Os temas abordados nas entrevistas foram variados, como a profissional de Relações Públicas, que afirma que é uma área que geram relações com influenciadores, que se muda comportamentos e aumenta-se a favorabilidade das marcas e da sua reputação, pois “*a área de relações públicas⁵ trabalha ao nível das perceções*”. As relações públicas precisam de entender em detalhe a forma como as pessoas formam as suas opiniões, e como podem ser influenciadas, para “*adaptar estratégias, ferramentas e apoiar as marcas ao longo do seu ciclo de vida.*”

⁵ Entrevista à Ogilvyana Mariana Luz, Senior Consultant/PR e Team Supervisor da Ogilvy PR remetida para anexo.

Na agência, a equipa do departamento RP distingue-se por terem de acompanhar permanentemente os clientes⁶; apoiar no desenvolvimento de estratégia de comunicação e na execução do plano de ações dos clientes; e participarem no *“desenvolvimento e coordenação de projetos de New Business e de projetos 360°.”*

Temos assim conhecimento do papel das relações públicas da Ogilvy na construção de uma marca, sendo que algumas das suas funções são naturalmente integradas na comunicação interdepartamental 360° que conjugam um objetivo comum – A máxima projeção e prosperidade da marca, ou seja, do seu cliente.

Tentamos ter uma noção da coordenação da comunicação interdepartamental na Ogilvy quando a agência tem um cliente 360°, a par de uma breve explicação desta estratégia comunicacional, que consideramos crucial fazer referência. Assim, obtivemos a informação de que as reuniões com o cliente são constituídas por vários membros dos departamentos, relativamente à marca X⁷, estão presentes duas pessoas do *design* e três de *RP/Social media*. Têm como rotina 360° *“reuniões semanais internas para alinhar agendas e os temas. Assim, pensamos as ações tendo por base um único conceito de comunicação e tentamos sempre integrar as disciplinas para qualquer ação/suporte que esteja a ser premeditado.”*

Também tivemos a oportunidade de abordar um profissional da área do marketing digital e relacional que se disponibilizou para dar as suas considerações relativamente à sua pertinência nos projetos 360°.

Destacam-se pela forma como comunicam, por procurarem o *“storytelling e uma relação emocional com os clientes das marcas”* com o intuito de criar pois pretendemos criar relações longas e se distinguirem por construir algo interessante e diferente com eles. *“A Ogilvy One⁸ cria uma relação com os consumidores”* estando em permanente contacto sobre a ideia de um novo produto e as suas opiniões juntamente como a forma como anunciam a novidade do produto novo tendo sempre em conta *“o que se pode dizer de novo e diferente”* e para compreender também como se pode influenciar depende da experiência na área mas também do papel das relações públicas. *“Aqui na One, apostamos*

⁶ Marcas.

⁷ Marca do setor vestuário.

⁸ Entrevista ao Ogilvyan Jorge Coelho, Creative Director da Ogilvy One remetida para anexo.

na intensidade das campanhas, de forma a criar sentimentos fortes, pois o objetivo é precisamente provocar uma ação como rir ou chorar”.

Este departamento, nos dias de hoje é crucial pois *“a mobile e internet mudaram radicalmente na velocidade da informação e passaram a ser o centro da atenção das pessoas, portanto em tudo o que pensamos temos de ter isso sempre presente. Hoje em dia, ninguém espera 5min para ver um anúncio. A publicidade ou a comunicação é aproveitada se for rápida. Por exemplo, o telemóvel, muitas vezes, é uma possibilidade para escapes à realidade ou a situações incómodas, pelo que passou a ser a melhor forma de comunicação. Atualmente é imprescindível... Todos em qualquer lugar têm de trabalhar o digital”.* Dado que a Ogilvy One se centra, em consequência das novas tendências comunicacionais, no marketing digital e relacional, este departamento, sempre associado aos projetos 360°, distingue-se pela sua interação permanente com os consumidores, tentando criar laços sempre de forma conveniente, criativa, emocional e excessivamente veloz.

Na sequência de todas as entrevistas anteriores, tentámos também aprofundar um pouco mais o papel do *design* no seio da agência de publicidade e tivemos conhecimento das dificuldades que enfrentam na aprovação e real concretização de campanhas dos clientes. Ora, os *“designers”⁹ trabalharam sobretudo a estratégia e arquitetura da marca*”. Mais concretamente o *branding* graficamente, embora nas agências o *design* incorpora o design gráfico e o design ambiental do espaço, ainda assim o design gráfico prevalece e graficamente trabalham, sobretudo, *packaging* (imagem dos rótulos) e *naming* (nome da marca, inclusive em catálogos e revistas).

“As ideias são vendidas ao cliente”, no entanto as ideias só passam à prática após serem aprovadas pelos clientes, porém, por norma, primeiro levamos sempre muitos *“nãos”*. Dificilmente se obtém à primeira o consentimento por parte da marca, assim vão propondo *“os briefings necessários até satisfazer o cliente (marca)”*.

O departamento de maior peso dentro da agência Ogilvy, o *advertising*, que usufrui de colaboradores mais experientes nesta estratégia comunicacional implementada na agência, a comunicação 360°. Este departamento institui essa mentalidade em todos os seus

⁹ Entrevista ao Ogilvian Hugo Carriço, Account Management do *Design* remetida para anexo.

projetos: “Nós¹⁰ muitas vezes pensamos a 360° relativamente ao new business, isto é, como organizar as ideias de forma a ativar o melhor possível o projeto. Esta dinâmica da empresa revela-se uma enorme vantagem”. Mais uma vez temos a oportunidade de perceber a forma como é a articulação interdepartamental, pois por norma, trabalham sempre em dupla inicialmente dois do “advertising”, numa ideia central e, por conseguinte, em conjunto com outros membros do departamento para o processo criativo, em seguida, reúnem-se com o *design*, aproximadamente três elementos para se dedicarem aos grandes projetos e potencializar ao máximo as ideias criativas, de maneira a ativar e projetar uma campanha que “faça barulho”. “A seguir, para trabalhar uma verdadeira comunicação 360°, reunimo-nos com as RP a fim de pensar em conjunto nas melhores formas de se conseguir dar uma forte projeção ao trabalho criativo final, estabelecendo-se assim um contacto permanente”.

Assim, e como confirmaram na entrevista, nos próprios departamentos já se começa a trabalhar a 360°, de forma a ter-se uma noção dos briefings que cada departamento desenvolve, tornando-se possível a discussão de cada um e a análise das várias possibilidades criativas, ajudando-se assim mutuamente quando necessário.

O “advertising” permite-nos aceder a mais outro ponto de vista relativamente à coordenação e articulação da comunicação 360°, dentro da Ogilvy, quando se trabalha uma marca. Internamente também ficámos a ter conhecimento de que já aplica esta estratégia 360° à comunicação interna de cada departamento possibilitando e facilitando um intercâmbio de ideias mais aberto.

4.1.3. Ogilvy 360°

Começamos por explorar os motivos que levaram a agência Ogilvy a integrar o conceito de comunicação 360°, crucial para este estudo, sendo o principal a opção por uma abordagem comunicacional uniformizada e completa, de maneira a conseguir chegar aos consumidores das marcas.

“O foco da Ogilvy¹¹ tem sido sempre nas marcas. Há muito tempo que definimos a nossa visão como “being the Agency most valued by those who most value brands”. Teresa Couceiro adiantou-nos que no final dos anos 90, a *media* tradicional começou a

¹⁰ Entrevista ao Ogilvian Hugo Santos, Copywriter do *Advertising* remetida para anexo.

¹¹ Entrevista à Ogilvian Teresa Couceiro, Management Assistant da Ogilvy Portugal remetida para anexo.

fragmentar-se, pois surgiram mais canais de televisão, um aumento do crescimento da televisão por cabo, revistas mais especializadas, estações de rádio, inclusive jornais e mais à frente, obviamente, o crescimento da internet e o poder do social e do “passa-palavra”. Assim, passou a haver *“uma grande dispersão na capacidade das marcas conseguirem chegar ao seu público-alvo”*, pois as marcas interagem com o seu público-alvo de várias formas, tanto na media tradicional como no mundo digital e nas lojas. Isto fez com que a Ogilvy reestruturasse as suas estratégias comunicacionais, foi necessário *“desenvolver a forma mais completa de atingir o nosso público-alvo/consumidores da marca, a Ogilvy precisava de oferecer uma abordagem de comunicação “completa” (ou seja 360°). Tal levou ao conceito holístico de uma abordagem de comunicação integrada (a abordagem 360°), onde a oferta da Ogilvy combinava as diferentes unidades de negócio / skills / ferramentas”*. Isto foi possível uma vez que a Ogilvy já usufruía de fortes unidades de negócio nas áreas da Publicidade, One-to-One e Relações Públicas.

“A abordagem 360 juntou-as todas para trabalhar transversalmente no desenvolvimento e apresentação de uma proposta integrada aos consumidores da marca em todos os pontos de contacto.” Sendo a responsável desta abordagem de comunicação 360 foi a Ex-CEO da Ogilvy Worldwide, Shelly Lazarus.

Segundo Shelly Lazarus, trabalhar uma marca a 360° é uma promessa de negócio e oportunidades, e não apenas um termo que se cognominou (Shelly e David Ogilvy). Trata-se de um conceito que foi desenvolvido durante décadas de maneira a seguir os princípios de David Ogilvy, que afirmou em 1955, *“Temos que contribuir com a melhor propaganda possível para a imagem de longa duração da marca”*.

Esta comunicação integrada revelou-se e continua a revelar-se um prestígio para as marcas que aceitam serem trabalhadas de uma forma global, pois a *“comunicação 360° de uma marca reconhece que há uma infinidade de maneiras de comunicar ao consumidor e, para isso, é necessário uma estratégia de unificação reunindo todas as vertentes possíveis com foco nas marcas, trabalhando como uma grande equipa e em cooperação que visa o mesmo objetivo”*.

Inicialmente, ainda surgiram várias dúvidas perante este tipo de comunicação, pois as agências tinham que comprovar que realmente esta forma de comunicar era uma mais-valia, juntamente como clarificar o conceito e explicar pormenorizadamente e de forma

clara aos clientes o que este conceito compreendia, sem desqualificar qualquer outra área ou ferramentas importantes e essenciais, como a criatividade, para a projeção das próprias marcas. “A *Comunicação 360° não é um substituto da criatividade. Enquanto houver a capacidade de oferecer soluções 360°, será sempre um atributo importante, não esquecendo que a criatividade continua a ter um papel fundamental e central de grande valor para todas as marcas online e offline*”, portanto a criatividade é a base e continua a ser essencial mesmo nesta estratégia comunicacional 360°, pois pode ser uma grande ferramenta mas escusada sem a criatividade, uma vez que é ela que alimenta todas as vertentes de comunicação e as ideias 360° apenas criarão marcas mais fortes.

“Este novo conceito é crucial no mercado atual. Existem mais canais de comunicação, mais “barulho”, mais meios, mais concorrência entre os produtos, menos fronteiras entre a concorrência, como tal, as marcas são a única diferença sustentável.”

O diálogo 360° visa fomentar a comunicação e é essencial nesta Era digital, que torna a internet um verdadeiro mercado de oportunidades. Nesta Era, a maioria dos consumidores deixou de sentir, tocar, experimentar. “*Trabalhar uma marca a 360° elucidada sobre todo o trabalho em torno de uma marca, apresentando-se assim como um trabalho mais desafiante e dinâmico.*”

Assim ficámos esclarecidos, através de uma voz experiente nesta estratégia comunicacional 360° - a responsável por esta abordagem 360° na Ogilvy, Shelly Lazarus – que nos adianta várias definições breves sobre a comunicação integrada (360°) e as suas mais-valias neste mercado atual da Era digital, o que reforça, igualmente, a posição da criatividade para o valor das marcas.

4.1.4. A Comunicação 360° da marca X na Ogilvy

A marca X¹² (uma marca do sector vestuário) tornou-se cliente da comunicação 360° na Ogilvy depois de a Ogilvy *design* do *Advertising* ter enviado um *mailing* para vários potenciais clientes, numa perspetiva de conseguir angariar novos clientes. A marca X acabou por responder, pedindo uma proposta de comunicação que integrasse *design*, relações públicas e *social media*. Assim, a agência criou um conceito de comunicação tendo por base os valores da marca, posteriormente trabalhado nas várias áreas de

¹² Foi necessário substituir o nome verdadeiro da marca do setor vestuário por X, dado que a agência Ogilvy pediu o máximo sigilo sobre a identificação da respetiva marca.

comunicação (*design*, RP e *social media*) e, em seguida, apresentou o resultado à marca X, tornando-se assim a agência parceira para 2013.

As diferentes tarefas que resultam das diferentes áreas da Ogilvy que trabalham a marca X são coordenadas por um “*brand owner*” – uma pessoa da Ogilvy que coordena internamente as equipas e as diferentes tarefas de *design*, RP e *social media*, por forma a assegurar que existe coerência no que é pensado e apresentado ao cliente e que os valores da marca estão sempre assegurados. Neste caso o “*brand owner*” é a diretora executiva do *design*, sendo que a área de RP e *social media* são coordenados pela supervisora de equipa e diretora executiva do departamento RP. Esta coordenação das tarefas do âmbito estratégico é assegurada, normalmente, por *emails*. O trabalho *on going* e projetos específicos de cada área da comunicação são desenvolvidos diretamente e diariamente pela equipa de RP e de *social media* com o cliente e, uma vez por semana, a equipa reúne-se para fazer um balanço e trocar ideias. No entanto, o departamento de “*Advertising*” (publicidade) e o do planeamento estratégico ainda têm uma pequena participação, sempre que necessário.

Na marca X existem 2 interlocutores – a diretora executiva de marketing de Portugal e o CMO (Chief Marketing Officer) a nível global. Ambos comunicam diretamente com a agência, tanto com as RP e os *medias* sociais como com o *design*.

Os trabalhos para a marca X foram, sobretudo, os que estão naturalmente ligados à comunicação do *design*, RP e *medias* sociais. A marca X está a crescer e a definir novas estratégias de comunicação. Por conseguinte, optou-se por determinadas estratégias, de maneira a reforçar o seu posicionamento e o seu ADN da marca, como o desenvolvimento de ações temáticas para as lojas, nomeadamente, o dia dos namorados, dia da mãe, dia do pai, Vogue Fashion night out, etc.. Tudo sempre numa perspetiva de 360°, ou seja, o *design* faz as peças gráficas, o RP é responsável pela gestão de eventos e assessoria de imprensa e o *Social* pela dinamização nas redes sociais. Há ainda que considerar outros pormenores da responsabilidade da equipa 360°, como por exemplo, os materiais de loja, os vinis de montra, sinalética, os catálogos das coleções, as campanhas de publicidade de cada coleção

(Mupi ou Outdoor; Imprensa, etc.), *webdesign* (Intranet e extranet), guiões filmes de produto.

Neste caso da marca X, o ADN da marca é elegante, clássico, distinto e confiante, *premium*, refinado, cosmopolita, *chic*, com atendimento de luxo, nacional com impacto internacional, feito sob medida, associado a celebridades e de extrema qualidade. Como tal, é necessário ter maior cuidado na comunicação da marca X, tanto ao nível da imagem, como da assessoria de imprensa que é da responsabilidade do departamento RP. Em primeiro lugar, há que ter sempre em conta as normas básicas da linguagem dos comunicados, concretamente: ser coerente com os valores da marca; garantir mensagens claras e objetivas; e ter conteúdos relevantes e atuais. No entanto, relativamente à marca X, os comunicados devem conter um *boilerplate* (clichê) e, conseqüentemente, este deve conter dados históricos sobre a empresa, entre eles, data de fundação, número de colaboradores e presença internacional.

Em seguida, ilustro trabalhos das diferentes áreas/departamentos para a marca X.



Figura 8. Design (o saco e o gift card).



Figura 9. RP (Press release)

Para terminar, os *medias* sociais, cujo objetivo é realizar campanhas de apoio às várias ativações da marca e angariação de fãs e tráfego para sites, têm de: criar conteúdo relevante e coerente com a identidade da marca X em todas as plataformas de *social media*; definir o tom e o estilo específico na comunicação de conteúdos; e, por fim, de respeitar o papel específico de cada plataforma digital para a marca X.



Figura 10. Media social (post na página do facebook da marca X)

4.2. Inquérito por Questionário: Análise de Resultados

4.2.1. Introdução: Esquema de análise

Depois de nos dedicarmos ao enquadramento teórico e descrevermos os vários fatores interligados à comunicação 360°, conseguimos estruturar o nosso estudo de caso. Tal como referimos na metodologia, recorreremos aos métodos do inquérito por questionário, observação direta, entrevistas e análise documental. De seguida, iremos então proceder à análise dos resultados.

4.2.1.1. Caracterização Pessoal

Em 2014, foi elaborado um inquérito de satisfação aos colaboradores da Ogilvy, a agência que integra a estratégia da comunicação 360°. A taxa de respostas contou maioritariamente com pessoas do sexo masculino (7) dos inquiridos, sendo que 6 tem cargos do departamento “*Advertising*”.



Gráfico 1. Sexo

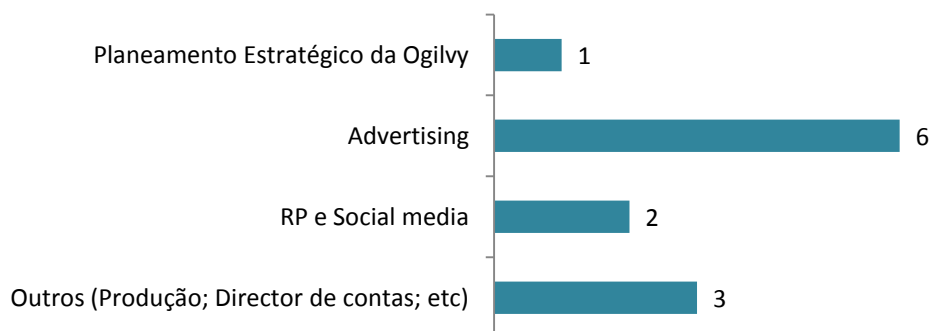


Gráfico 2. Departamentos por cargos

4.2.1.2. Características da Comunicação 360°

A comunicação 360° funciona através da interação formal e informal e dos próprios fluxos de informações interdepartamentais, sendo de notar que esta comunicação é no âmbito dos diferentes níveis hierárquicos da agência, abrangendo todas as áreas comunicacionais.

Todos os colaboradores 360° que foram inquiridos e se dispuseram a responder, valorizam a estratégia comunicacional 360°, pois todos concordaram que a comunicação 360° cria valor às marcas.

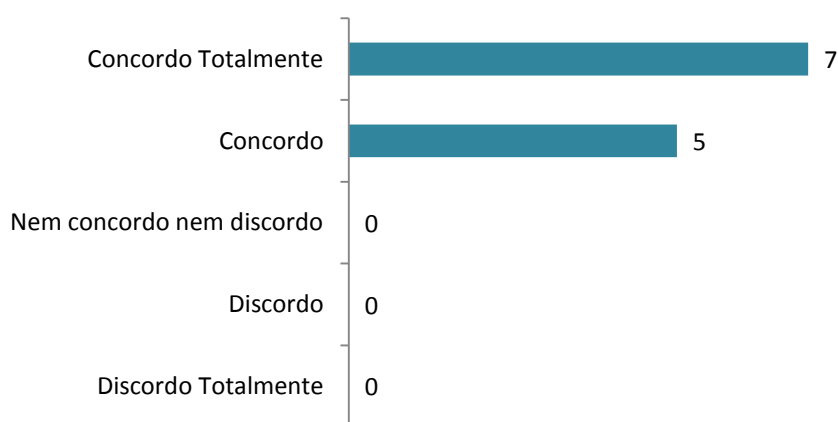


Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas.

Os objetivos estratégicos mais beneficiados quando se trabalha uma marca a 360°, segundo as seleções dos inquiridos, são: uma maior projeção da marca com 11 inquiridos que selecionaram esta opção; um reforço no posicionamento do mercado e na fidelização de clientes com 9; em seguida, o aumento orçamental com 5; a angariação de novos clientes com 3; e por fim, internacionalização e outro com 1. Relativamente à opção “outro” especificaram com *“uniformização da comunicação”*.

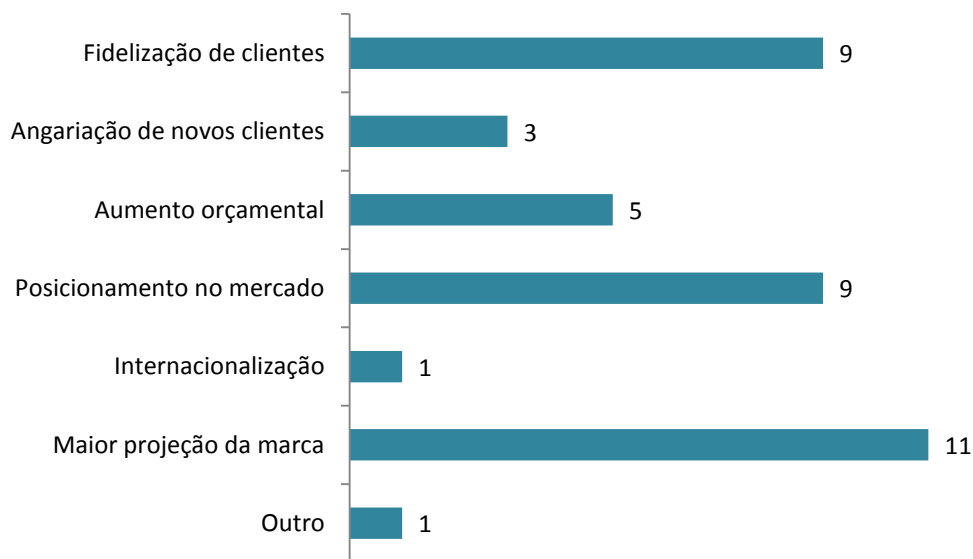


Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Esta estratégia comunicacional 360° é, pela grande maioria dos inquiridos, a agência que sugere à marca ser trabalhada no âmbito 360° (9), e apenas 3 dos inquiridos afirmam que é o cliente que escolhe esta opção comunicacional.

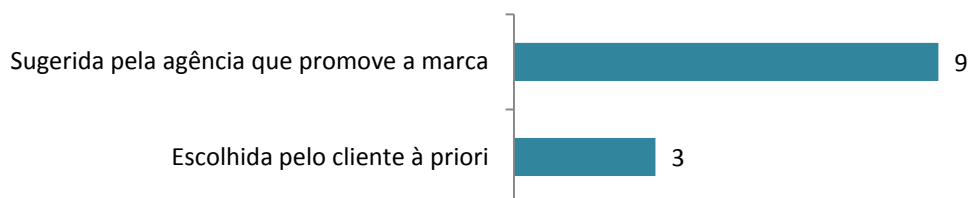


Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Importa analisar se todas as marcas devem ser trabalhadas por uma equipa interna que abranja todas as áreas da comunicação, ou se só o devem ser as grandes marcas com um posicionamento no mercado de grande amplitude e projeção. Segundo a análise dos inquéritos, a grande maioria (8) considera que a estratégia 360° deve ser implementada apenas para as grandes marcas.



Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada em...

No que diz respeito aos obstáculos de maior dimensão à fluência de uma comunicação 360° e às suas atividades dentro da organização, 7 dos inquiridos seleccionaram a difícil articulação interdepartamental e 6 as falhas na transmissão de informação.

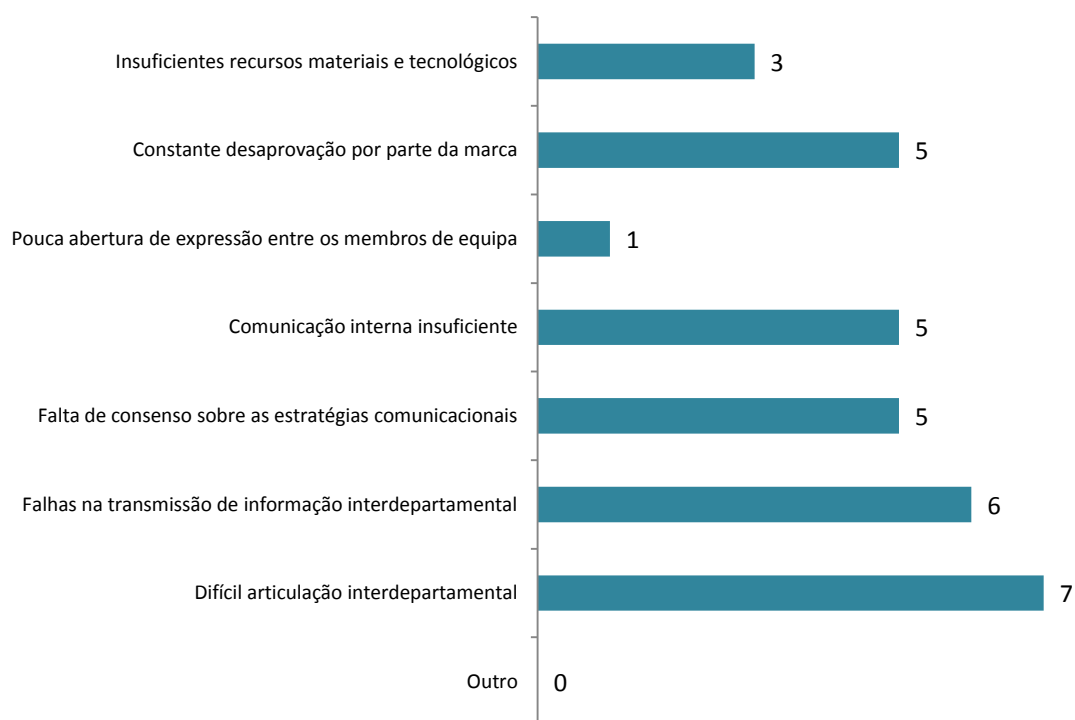


Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°.

Quando inquiridos sobre se esta estratégia constituía uma ferramenta de grande potencial no âmbito comunicacional face à concorrência, não se verificou qualquer discordância. 9 concordaram totalmente com o facto de ser uma mais-valia, e os restantes 3 somente concordaram com a primeira afirmação.

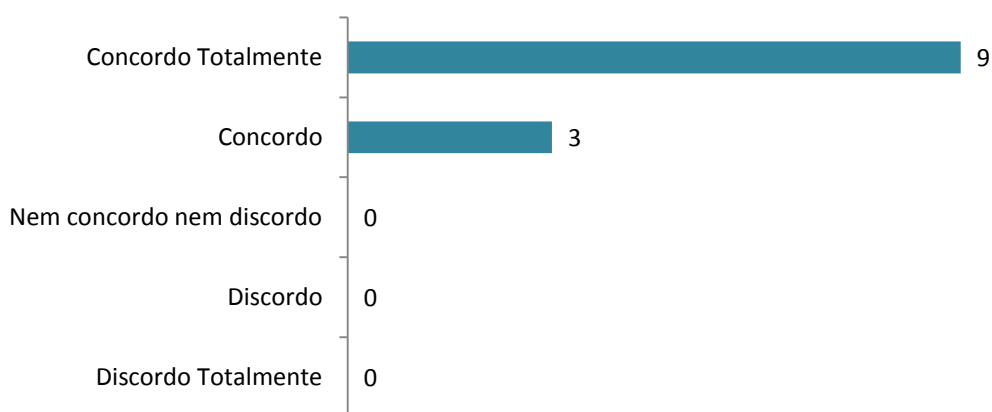


Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou.

Para terminar esta análise de resultados, abordo de maneira diferente a última questão do inquérito, uma vez que é de resposta aberta e cujo objetivo é registar as melhores frases na definição do conceito de Comunicação 360°, segundo a opinião profissional dos colaboradores que lidam e têm total conhecimento desta nova estratégia comunicacional. A seleção foi feita no âmbito do ponto 5.1.2.4, pois as três respostas escolhidas foram mais ao encontro do testemunho da *management assistance* da Ogilvy, que tem uma forte e longa experiência profissional no seio desta agência.

DEFINIR A COMUNICAÇÃO 360°	
Respostas de Inquiridos	Motivos de destaque
<i>“É uma comunicação integrada e completa, garantindo uma visão coesa da marca em todos os meios e targets impactados.”</i>	O facto de retratar uma comunicação completa; uma comunicação coerente, unida e lógica para as marcas; uma comunicação que é direcionada para todo o tipo de meios e públicos-alvo.
<i>“Comunicação uniforme, focada e integrada de uma marca moderna.”</i>	O facto de associar esta comunicação integrada moderna, dado que é um conceito inovador, a marcas com uma visão igualmente moderna.

<p>“É fazer com que a marca se exprima de forma coerente em todos os seus pontos de contacto com o consumidor.”</p>	<p>O facto de demonstrar total projeção das marcas, devido à união de todas as vertentes comunicacionais, através de todos os canais possíveis e atuais de fácil acesso aos consumidores.</p>
---	---

Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°.

4.2.2. Análise conclusiva

De acordo com os resultados que obtivemos a partir deste inquérito por questionário, podemos constatar que a maior parte dos colaboradores 360° são do sexo masculino e estão inseridos no departamento do *Advertising* (publicidade e *design*) na Ogilvy que curiosamente, quando se abordou o ponto da comunicação interna da Ogilvy, foi referido o facto de o departamento *Advertising* ser, possivelmente, considerado o de maior peso dentro da agência. Interessante, visto que é precisamente o *Advertising* que integra o maior número de colaboradores 360°, o que nos permite inferir que essa relação se deve a uma maior experiência e conhecimento sobre a estratégia comunicacional 360° por parte deste departamento do que qualquer outro na Ogilvy. No entanto, o plano amostral representa uma pequena parcela da população da Ogilvy, embora não muito aquém da que já participou internamente numa equipa 360° para uma marca.

Crucial referir que as respostas a duas questões do inquérito por questionário vieram contribuir para a conclusão final que resulta da pergunta de partida, pois confirmaram positivamente, sem uma única discordância, o facto de a comunicação 360° criar valor às marcas e ser considerada uma mais-valia face à concorrência que ainda não implementou esta estratégia comunicacional.

De uma forma geral, considero que esta pesquisa serviu como modelo de referência e como um enriquecimento pessoal. Face ao exposto, considero que a pesquisa contribuiu para uma melhor compreensão da importância da comunicação 360° para as marcas e, por conseguinte poderá constituir uma base de trabalho, sobretudo no contexto português onde a investigação sobre este novo conceito comunicacional é escassa.

A terminar, impõe-se considerar limites no que toca à generalização dos resultados para outras agências de comunicação, tanto no contexto nacional como internacional. Assim, acreditamos ser pertinente realizar um estudo paralelo no âmbito de outras agências nacionais com igual projeção internacional, de maneira a ter uma visão mais alargada e conclusiva relativamente à implementação desta estratégia comunicacional.

Capítulo 5. Realidade Nacional das agências 360°

5.1. Apresentação das agências 360° e Análise de Resultados

5.1.1. Havas

A Havas é considerada uma agência de comunicação de topo há 11 anos. De acordo com o relatório “Advertising Age Global Marketers 2010”, a Havas tem 223 escritórios em todo o mundo especializados em publicidade, comunicação digital, serviços de marketing, saúde, relações públicas e comunicação empresarial.

Sediada em Nova Iorque, a Havas Worldwide é a maior unidade do grupo Havas, sendo considerada líder mundial na área da comunicação.

Em Portugal desenvolve campanhas *above the line* de algumas das melhores e mais prestigiadas marcas do país. A Havas orienta-se por uma regra quase emblemática: as ideias criativas têm a capacidade de construir e de romper a perceção da sociedade e a criatividade tornou-se num *driver* fundamental para o crescimento dos negócios.

Em seguida, procederemos à análise dos resultados deste estudo complementar realizado com base no mesmo inquérito por questionário utilizado no monocasos da Ogilvy. Tem por objetivo retratar a realidade de outra grande agência multinacional de forma a dispor de uma informação mais fiável e rigorosa sobre a nova estratégia comunicacional 360° nas agências para as marcas.

5.1.1.1. Caracterização Pessoal

Em 2014, foi elaborado um inquérito dirigido, exclusivamente, aos colaboradores 360° da Havas, agência que integra também a estratégia da comunicação 360°. A taxa de respostas

contou com um total de 10 respostas, maioritariamente de pessoas do sexo masculino (6) entre os inquiridos, sendo que dos 10 inquiridos, 3 têm cargos no planeamento estratégico.



Gráfico 1. Sexo

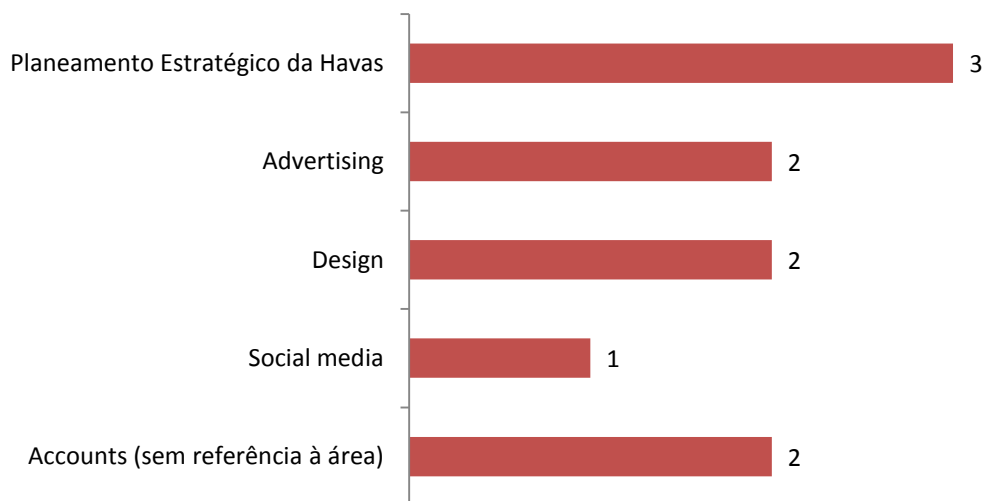


Gráfico 2. Departamentos por cargos

5.1.1.2. Características da Comunicação 360°

O bom funcionamento da comunicação 360° numa agência exige uma boa articulação através da interação formal e informal e dos próprios fluxos de informações interdepartamentais, sendo de notar que esta comunicação se processa no âmbito dos diferentes níveis hierárquicos da agência, abrangendo todas as áreas comunicacionais.

Todos os colaboradores 360°, que foram inquiridos e se dispuseram a responder, valorizam a estratégia comunicacional 360°, pois todos consideram que a comunicação

360° cria valor às marcas, sendo que a maioria (6) concordou totalmente com esta afirmação.

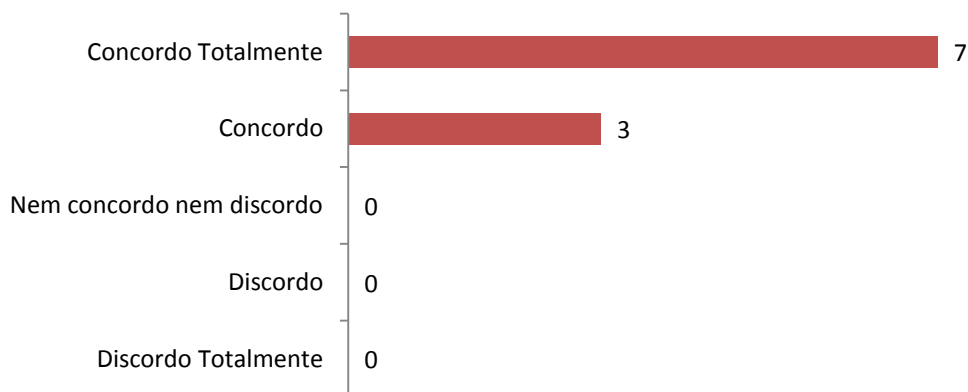


Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas.

Os objetivos estratégicos mais beneficiados quando se trabalha uma marca a 360°, segundo as seleções dos inquiridos, são: uma maior projeção da marca, com 9 inquiridos que selecionaram esta opção; um reforço no posicionamento do mercado e na fidelização de clientes com 8; em seguida, a fidelização de clientes com 6; o aumento orçamental com 4; a angariação de novos clientes e “outro” com 2. Relativamente à opção “outro”, um dos inquiridos especificou “*Eficácia da comunicação junto do target*”.

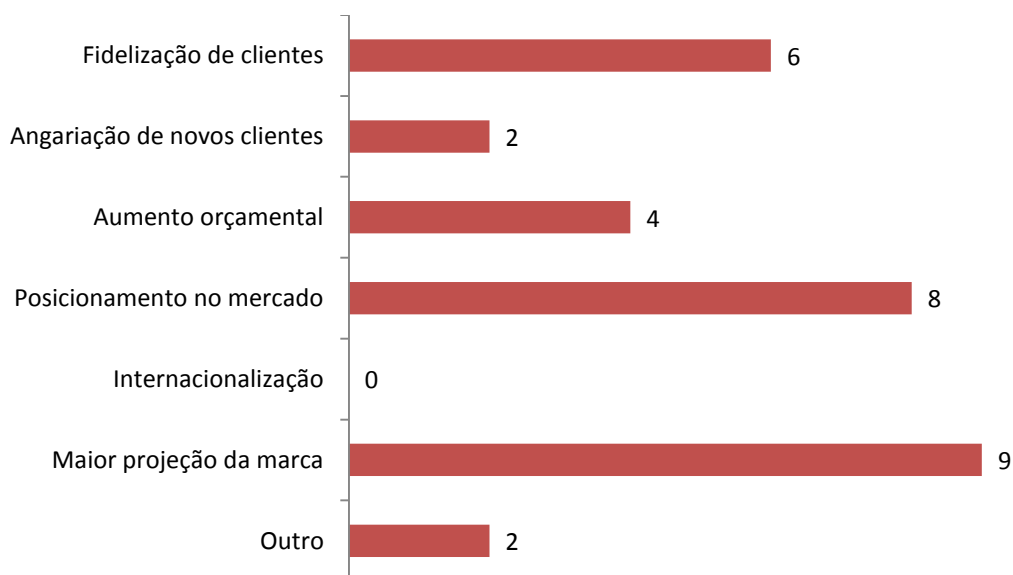


Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Relativamente a esta estratégia comunicacional, é a agência que sugere à marca ser trabalhada no âmbito 360°, segundo a totalidade das respostas dos inquiridos (10). Quanto à opção do cliente escolher à priori esta abordagem 360°, foi selecionada por um inquirido que optou pelas duas possibilidades de resposta.

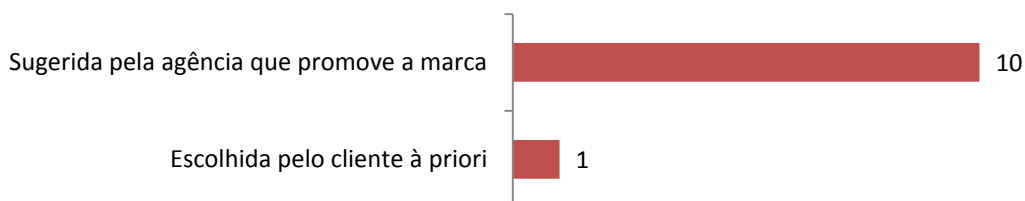


Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Importa analisar se todas as marcas devem ser trabalhadas por uma equipa interna que abranja todas as áreas da comunicação, ou se só o devem ser as grandes marcas com um posicionamento no mercado de grande amplitude e projeção. Segundo a análise dos inquéritos, tanto consideram que a estratégia 360° deve ser implementada apenas para as grandes marcas como em todo o tipo de marcas, pois verificou-se um empate nas respostas dos inquiridos, com 5 cada.

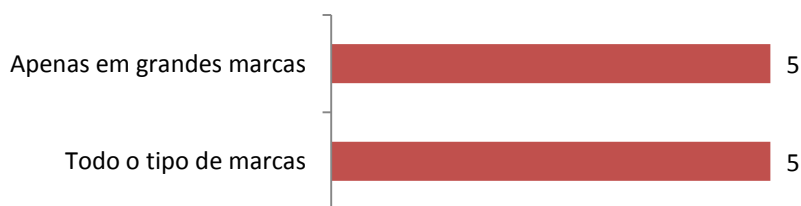


Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada em...

No que diz respeito aos obstáculos de maior dimensão à fluência de uma comunicação 360° e às suas atividades dentro da organização, 6 dos inquiridos selecionaram a constante desaprovação por parte da marca e falhas na transmissão da informação interdepartamental.

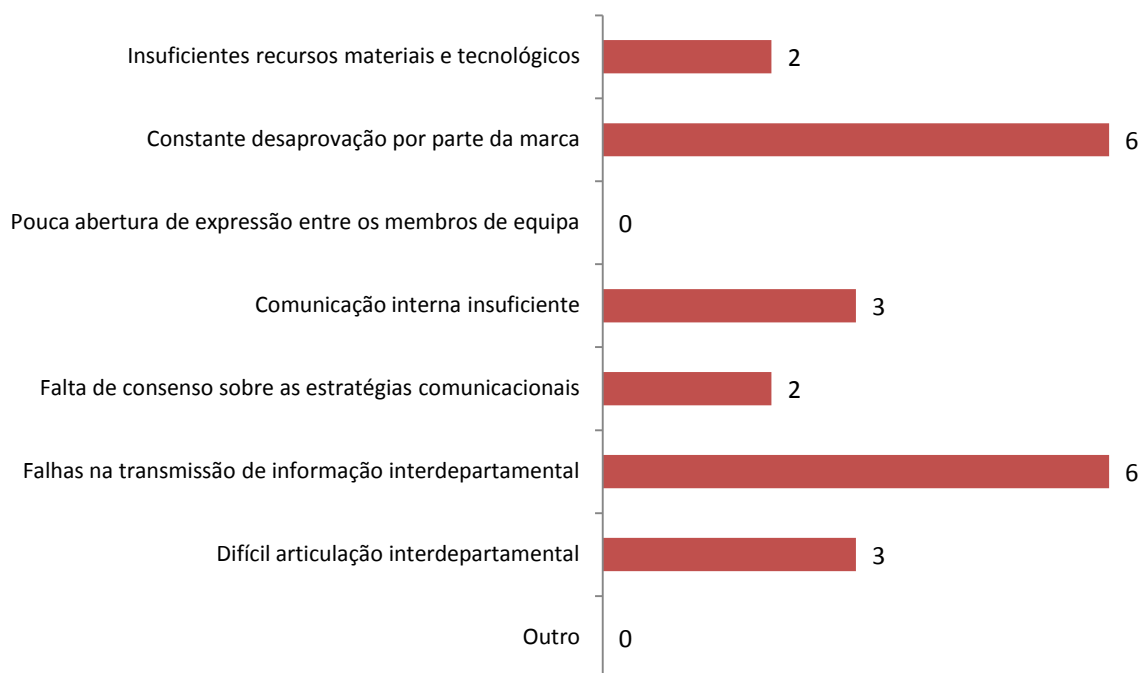


Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°.

Quando inquiridos sobre se esta estratégia constituía uma ferramenta de grande potencial no âmbito comunicacional face à concorrência, não se verificou qualquer discordância. 6 concordaram totalmente com o facto de ser uma mais-valia, e os restantes 3 somente concordaram com a primeira afirmação; apenas um inquirido não referiu qualquer opinião quanto à afirmação.

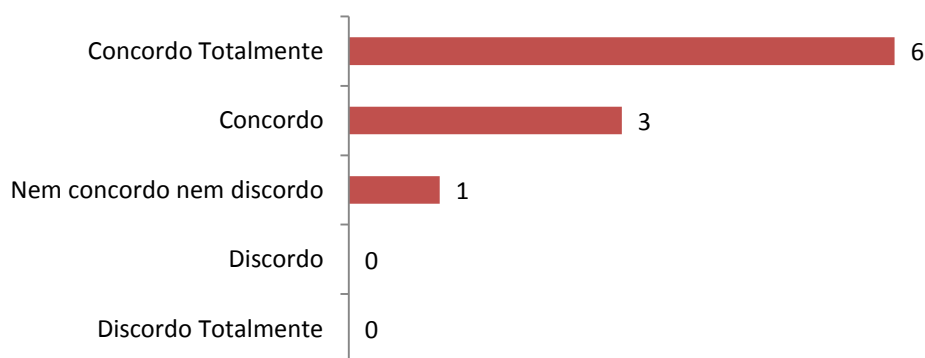


Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou.

Para terminar esta análise de resultados, abordo novamente de maneira diferente a última questão do inquérito, uma vez que é de resposta aberta e o seu objetivo é registrar as melhores frases na definição do conceito de Comunicação 360°, segundo a opinião profissional dos colaboradores que lidam e têm total conhecimento desta nova estratégia comunicacional. A seleção foi feita no âmbito de todo o conhecimento que fui adquirindo ao longo de todo o trabalho de investigação, incluindo as revisões de leitura. Na tabela, especificarei os motivos que me levaram à respetiva escolha.

DEFINIR A COMUNICAÇÃO 360°	
Respostas de Inquiridos	Motivos de destaque
<i>“Desenvolvimento de um projeto de comunicação integrado em todas as plataformas, que integre um único conceito e que estabeleça coerência na forma como uma marca se apresenta junto do consumidor”</i>	Por demonstrar que é uma estratégia competitiva que dispõe de ferramentas certas para tornar a comunicação mais imediata e flexível, abrangendo todas as áreas comunicacionais de modo a tornar numa só “arma” comunicacional potente que dá a conhecer, de forma coerente, as marcas aos consumidores.
<i>"Indispensável. Num mundo em que cada vez é maior o número de opções para passar as mensagens, com cada vez maior ruído, e com o consumidor mais disperso, é imperativo selecionar as plataformas mais relevantes do ponto de vista do consumidor, para sobressair e comunicar eficientemente."</i>	Por demonstrar ser uma estratégia indispensável no mundo atual, com uma concorrência globalizada tanto a nível mundial como a nível de meios comunicacionais e de consumidores mais experientes e saturados. Sendo ao mesmo tempo uma abordagem fundamental e mais forte, não dispensa a necessidade de se selecionar sempre as melhores plataformas para comunicar com a maior eficácia ao consumidor.

<p><i>"Comunicação que se reflete em múltiplos touchpoints de natureza distinta - advindo de várias disciplinas que existem dentro da agência - por forma a aumentar a visibilidade, transmitir mais eficientemente a sua mensagem e engrandecer a marca. Implica pensar na marca e na sua comunicação de uma forma holística."</i></p>	<p>Por referir que é uma comunicação que reflete diversos pontos de contato, que por sua vez são ações influentes iniciadas por uma forte comunicação com origem em diferentes áreas, ou seja, está em causa um contato humano ou uma interação física ou sensorial. Cada ponto de contato representa uma mensagem que, literalmente, "toca" um cliente de algum modo, dando a conhecer as marcas de forma abrangente. De uma forma geral, os <i>touchpoints</i> criam as experiências dos clientes.</p>
---	--

Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°.

5.1.2. McCann

A McCann foi fundada por Harrison King McCann, há 101 anos em Nova Iorque, e é uma das maiores agências de publicidade do mundo. Tem como regra “Fazer a diferença no mercado pela filosofia de uma verdade bem contada para as marcas, gerada pelo casamento diário entre os verdadeiros *insights* do consumidor e o estímulo único da comunicação bem expressada”. Em 1930, deu-se a fusão da McCann com a Erickson, tornando o gigante americano da comunicação ainda maior. Em Portugal, concretamente na nossa Lisboa, um jovem empreendedor criativo fundou a sua própria estrutura de apoio às marcas, de nome Manuel Martins da Hora, responsável por muitas das mais notáveis campanhas das últimas décadas, a McCann Lisboa. Esta prossegue revitalizada com sangue novo no panorama da criatividade portuguesa.

Passaremos então à análise de resultados sobre esta agência e à identificação dos pontos que podemos acrescentar a este estudo, pois o seu objetivo é retratar da forma mais fiável e

credível a realidade nacional de agências multinacionais de grande prestígio que integram a nova estratégia comunicacional 360° nas agências para as marcas.

5.1.2.1. Caracterização Pessoal

Em 2014, foi elaborado novamente um inquérito dirigido, exclusivamente, aos colaboradores 360° da McCann, mais uma agência que aborda esta estratégia da comunicação 360°. A taxa de respostas contou com um total de 10 respostas, maioritariamente com pessoas do sexo masculino (9) entre os inquiridos, sendo que dos 10 inquiridos, 3 têm cargos no âmbito da publicidade.



Gráfico 1. Sexo

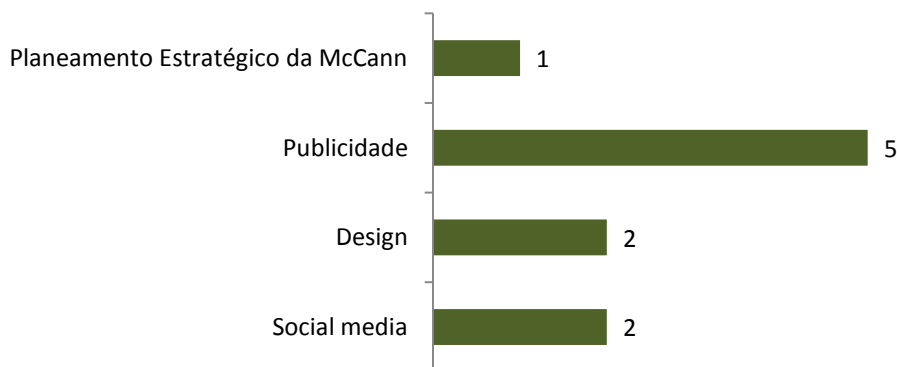


Gráfico 2. Departamentos por cargos

5.1.2.2. Características da Comunicação 360°

Procedemos novamente a um levantamento das opiniões da agência McCann sobre a articulação, instrumentalização e abrangência da comunicação integrada 360°. Todos os

colaboradores 360° valorizam a estratégia comunicacional 360°, pois todos concordaram que a comunicação 360° cria valor às marcas, sendo que a maioria (7) concordou totalmente com a afirmação.

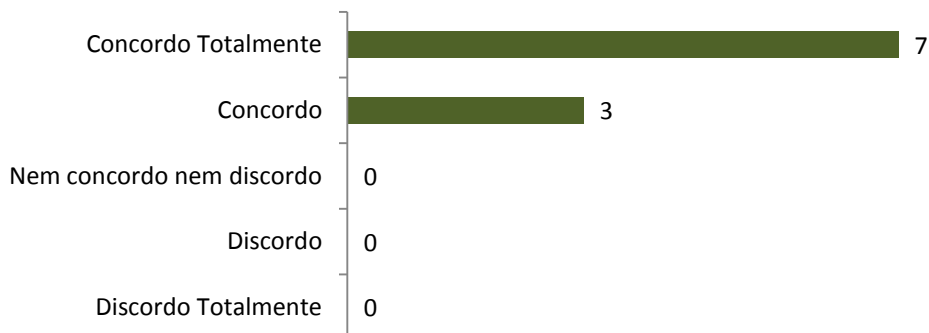


Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas.

Os objetivos estratégicos mais beneficiados quando se trabalha uma marca a 360°, segundo as seleções dos inquiridos, são: uma maior projeção da marca e posicionamento do mercado com 9 inquiridos que selecionaram estas opções; em seguida, a fidelização de clientes com 8; a angariação de novos clientes com 6; o aumento orçamental com 3; a internacionalização com 3; e outro com 0.

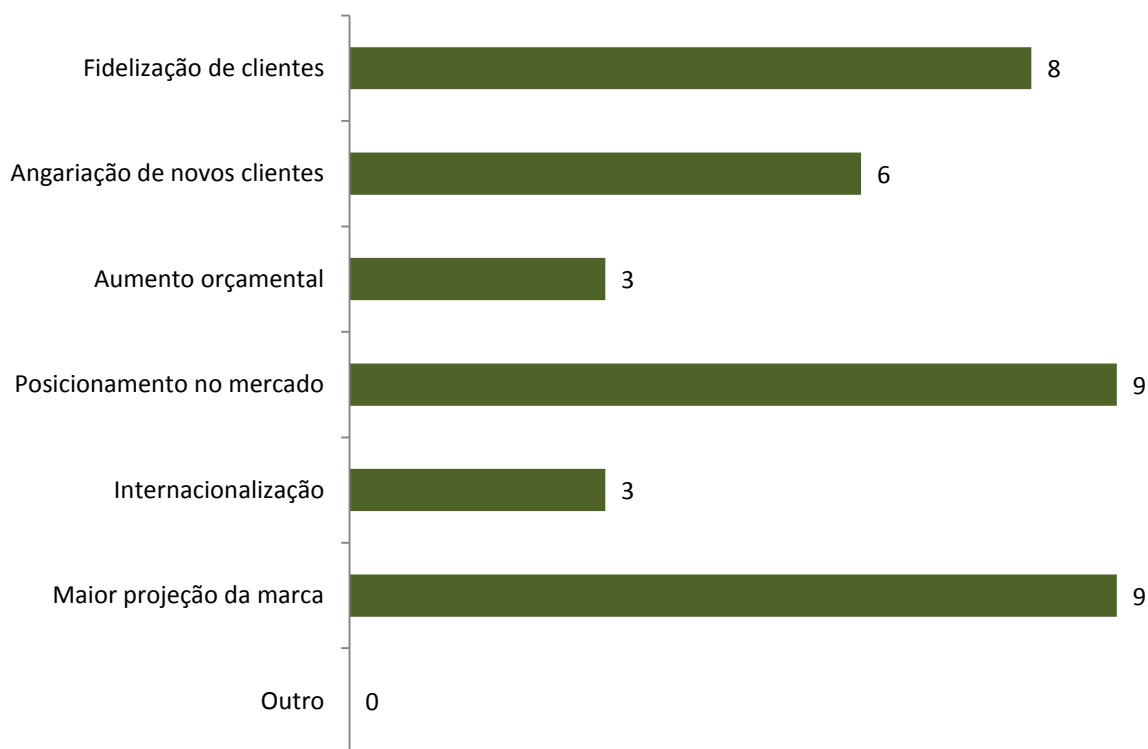


Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°

Quanto a esta estratégia comunicacional, é a agência que sugere à marca ser trabalhada no âmbito 360°, segundo a maioria das respostas dos inquiridos (7) e apenas 3 dos inquiridos afirmam que é o cliente que escolhe esta opção comunicacional.

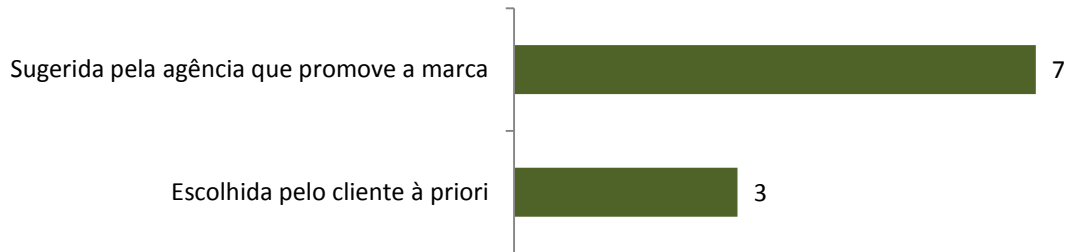


Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Relativamente às marcas que devem ser trabalhadas a 360°, analisaremos se consideram que todo o tipo de marcas devem ser trabalhadas nestes moldes ou se apenas as grandes marcas com um posicionamento no mercado de grande amplitude e projeção. Segundo a análise dos inquiridos, 6 dos colaboradores 360° consideram que a estratégia comunicacional deve ser implementada apenas para as grandes marcas e os restantes quatro consideram que deve ser aplicada a todo o tipo de respostas.

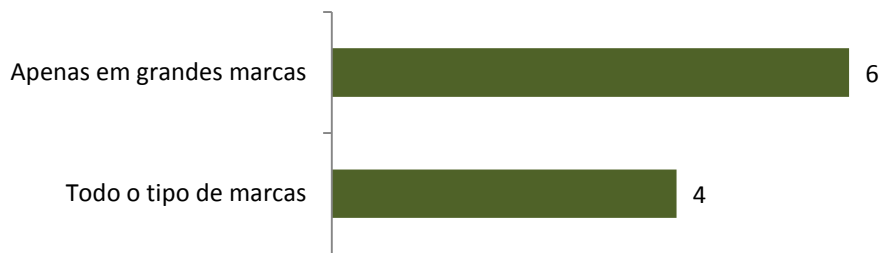


Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada em...

No que diz respeito aos obstáculos de maior dimensão à fluência de uma comunicação 360° e às suas atividades dentro da organização, 7 dos inquiridos selecionaram a opção “falhas na transmissão de informação interdepartamental” e 6 a “difícil articulação interdepartamental”.



Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°.

Quando inquiridos sobre se a comunicação 360° é uma ferramenta de peso face à concorrência, verificou-se 7 que concordaram totalmente com o facto de ser uma mais-valia, e os restantes 4 somente concordaram com a primeira afirmação.

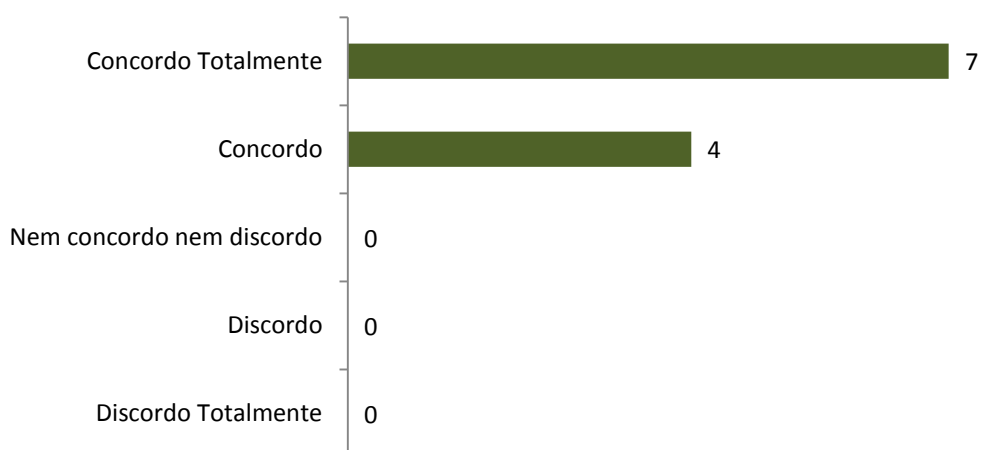


Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou.

Sendo a última questão do inquérito de resposta aberta, o objetivo é registar as melhores frases na definição do conceito de Comunicação 360°, segundo as diversas opiniões dos colaboradores 360°. Na tabela, especificarei os motivos que me levaram à respetiva escolha.

DEFINIR A COMUNICAÇÃO 360°	
Respostas de Inquiridos	Motivos de destaque
<i>“A comunicação é, e deverá sempre ser, feita de forma 360°. Um bom conceito de comunicação vive sempre 360° e não só em alguns meios.”</i>	Valorizei a forma imperativa e determinada relativamente à mais-valia desta comunicação total que abrange todos os meios ou canais de acesso aos consumidores.
<i>“Comunicação integrada mas inteligente, para não ser intrusiva.”</i>	Considereei interessante o facto de designarem esta comunicação como a comunicação inteligente que difere da típica publicidade que satura os consumidores.
<i>“Comunicação 360° é articular um conjunto de meios, ações e estratégias com o intuito de impactar de forma mais eficaz um target específico.”</i>	Demonstra a eficácia da comunicação 360° em integrar e reunir vários conjuntos, meios, ações, estratégias, diferentes áreas e os targets selecionados.

Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°.

5.1.3. BBDO

A BBDO é uma agência de publicidade de âmbito mundial, com sede em Nova Iorque que conta com 17 200 empregados em 287 agências em 77 países.

A agência BBDO tem origem na fusão da *BDO (Barton, Durstine & Osborn)* com *Batten Co.*, em 1928.

A BBDO Worldwide foi nomeada, em 2005, a “Agência Mais Premiada do Mundo” pelo The Gunn Report por seis anos consecutivos. Foi premiada a “Agência do Ano” cinco vezes em Cannes Lions. É considerada a maior das três agências multinacionais (BBDO, DDB, TBWA) do portfólio da Omnicom. Foi também nomeada como a “Agência Mundial do Ano” em 2011 e em 2005 pela Adweek, Advertising Age e Campaign, entre outros prêmios. Com um extenso portfólio de publicidade criativa, a BBDO centra-se na filosofia de “The work. The work. The work.” Como afirmam na BBDO, o “Trabalho abrange todo o tipo de conteúdos criativos que podem tocar o consumidor e reforçar as marcas.”

Para terminar esta análise dos resultados de diferentes agências multinacionais apresento, em seguida, as respostas da agência de renome BBDO que também implementa e utiliza a estratégia integrada 360°.

5.1.3.1. Caracterização Pessoal

Seguindo este modelo, foi elaborado, em 2014, um inquérito dirigido, exclusivamente, aos colaboradores 360° da BBDO. A taxa de respostas contou com um total de 7 de respostas, maioritariamente com pessoas do sexo feminino (5) entre os inquiridos, sendo que dos 7 inquiridos, 3 são do *design* gráfico.

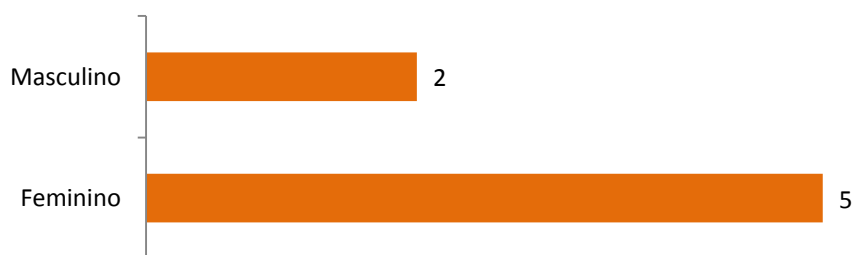


Gráfico 1. Sexo

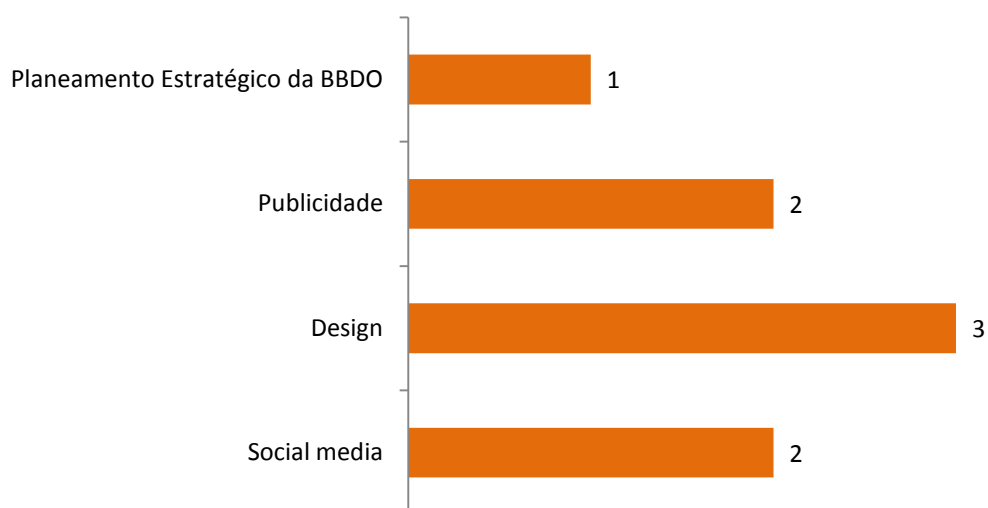


Gráfico 2. Departamentos por cargos

5.1.3.2. Características da Comunicação 360°

Terminamos este estudo com um levantamento das opiniões da agência BBDO sobre a sua postura e considerações em relação à comunicação integrada 360°. Todos os colaboradores 360° valorizam a estratégia comunicacional 360°, pois todos concordam que a comunicação 360° cria valor às marcas, sendo que 4 dos colaboradores que trabalham este novo conceito concordaram totalmente, e os restantes somente concordaram.

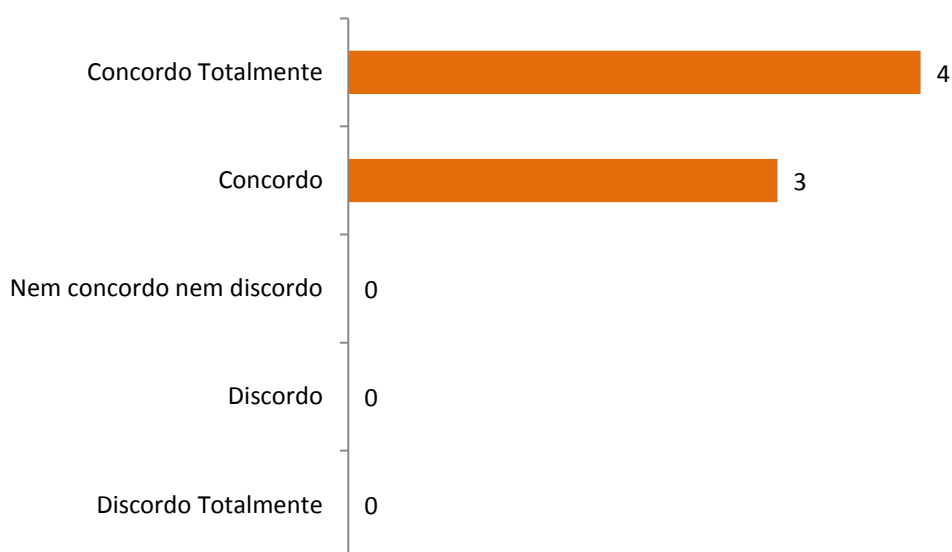
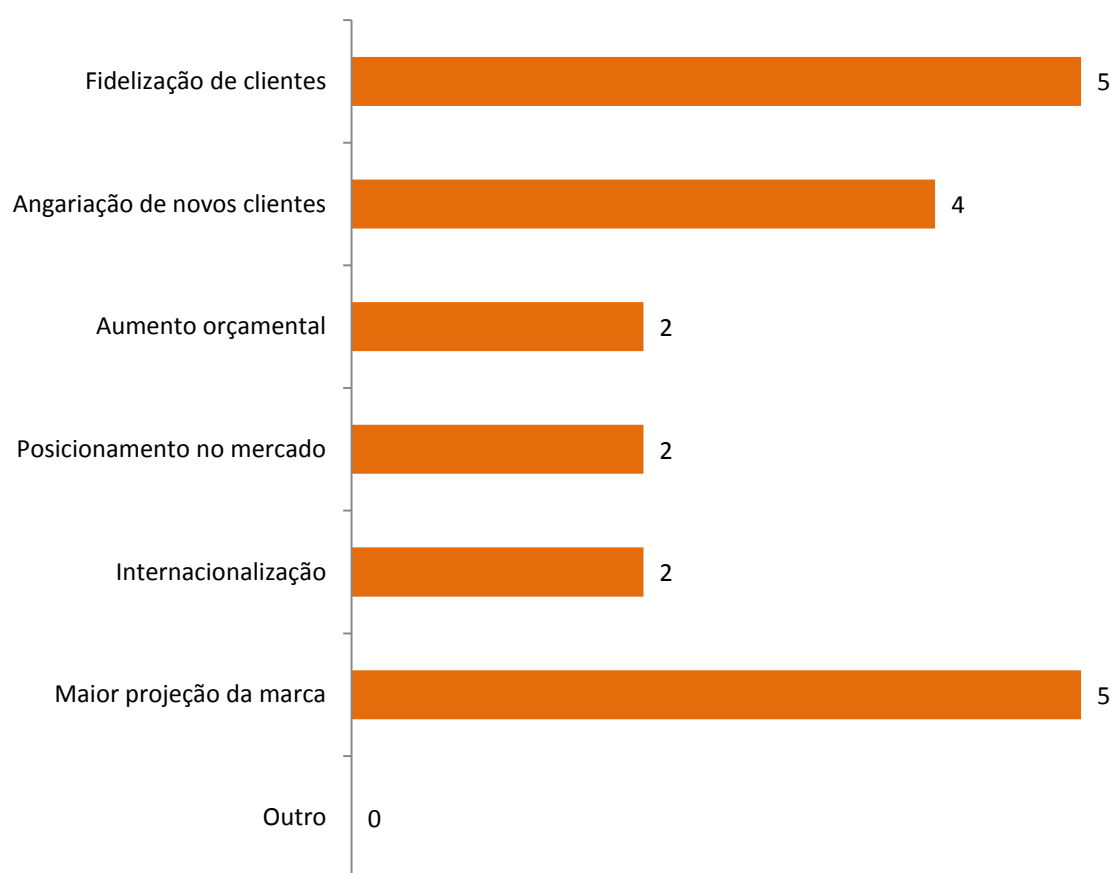


Gráfico 3. A comunicação 360° cria valor acrescentado às marcas.

Para a BBDO, os objetivos estratégicos mais beneficiados quando se trabalha uma marca a 360°, segundo as seleções dos inquiridos, são: uma maior projeção da marca e fidelização de clientes com 5 inquiridos que selecionaram estas opções; em seguida, a angariação de novos clientes com 4, as restantes opções foram selecionadas apenas por 2 inquiridos, à exceção da opção “outro”.

Gráfico 4. Os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°



Quanto à proposta de uma abordagem completa, é a agência que sugere à marca ser trabalhada no âmbito 360°, segundo 4 dos inquiridos, sendo que apenas 3 afirmam que é o cliente que escolhe esta opção comunicacional.



Gráfico 5. A proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Na análise dos inquéritos, 4 dos colaboradores 360° consideram que a estratégia comunicacional deve ser implementada apenas para as grandes marcas e os restantes 3 consideram que deve ser aplicada a todo o tipo de marcas.

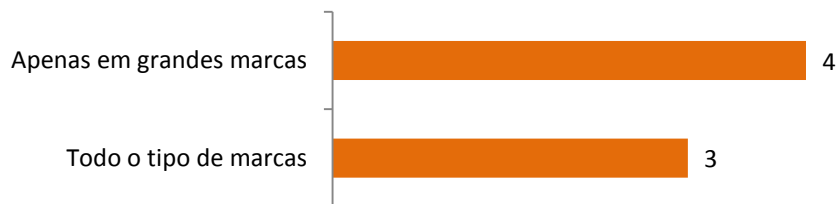


Gráfico 6. A comunicação 360° deveria ser implementada em...

Relativamente aos obstáculos de maior dimensão para um bom funcionamento da comunicação 360° e às suas atividades dentro da organização, 4 dos inquiridos selecionaram a constante desaprovação por parte da marca e 3 assinalaram insuficientes recursos materiais e tecnológicos; uma comunicação interna insuficiente; a falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais e falhas na transmissão de informação interdepartamental.



Gráfico 7. Os principais obstáculos a um bom funcionamento da comunicação 360°.

Quando inquiridos sobre se comunicação 360° é uma mais-valia face à concorrência que ainda não integrou esta estratégia, 4 dos colaboradores que trabalham a 360° concordam totalmente com esta afirmação, e os restantes 3 somente concordam.

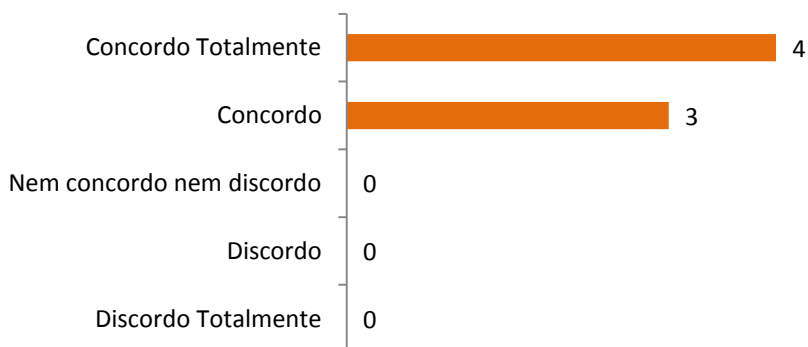


Gráfico 8. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou.

Novamente, para terminar esta análise de resultados, selecionarei as melhores definições do conceito de Comunicação 360° e justificá-las-ei com base em todo o conhecimento que fui adquirindo ao longo de toda a investigação, incluindo as revisões de leitura. Assim, na tabela, anuncio as definições dos colaboradores e os motivos que me levaram à respetiva seleção.

DEFINIR A COMUNICAÇÃO 360°	
Respostas de Inquiridos	Motivos de destaque
<i>"A marca com uma identidade única, coesa em todos os seus pontos de contacto, mas não necessariamente igual."</i>	Por confirmar que a questão da comunicação total, embora abranja diferentes áreas e meios, a comunicação 360° é coerente. .
<i>"A marca, presente em todos os meios, com uma só voz."</i>	Por dar a ideia de que a marca é ouvida pelos consumidores por um "megafone", com diferentes "pessoas" a projetar a marca.
<i>"É uma forma eficaz de integrar a comunicação de uma marca, entre os meios digitais e tradicionais."</i>	Por referir que ambos os meios são essenciais para conseguir que a marca seja ouvida.

Tabela 9. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°.

5.2. Análise comparativa das agências 360° com a Ogilvy

A fim de concluir este estudo sobre a realidade nacional das agências de publicidade 360°, impõe-se fazer uma análise comparativa dos resultados obtidos nos inquéritos por questionário iguais às quatro agências. Assim, temos uma noção global da comunicação integrada 360°.

Começaremos por comparar os resultados com base em tabelas nas quais se quantifica o número de respostas maioritárias obtidas por cada questão. Inicialmente faremos uma

comparação entre os aspetos da caracterização pessoal de cada agência e, em seguida, abordaremos os aspetos da comunicação 360° a investigar tal como foi feito individualmente para cada agência de publicidade. Este é um estudo complementar que nos elucidará sobre uma realidade nacional relativa à comunicação 360° nas relações das agências com as marcas.

Referimos na tabela seguinte as agências abordadas e o total de colaboradores 360° que participaram nesta investigação.

AGÊNCIAS	Total de inquiridos
Ogilvy	12
Havas	10
McCann	10
BBDO	7

Tabela 3. N° total de inquiridos por agência 360°

Aprofundamos inicialmente os aspetos sobre a caracterização pessoal dos colaboradores 360° por cada agência:

AGÊNCIAS	Quantificação maioritária das respostas	
	Sexo	Departamentos
Ogilvy	Masculino	<i>“Advertising”</i>
Havas	Masculino	Planeamento Estratégico
McCann	Masculino	Publicidade
BBDO	Feminino	<i>Design</i>

Tabela 4. Sexo e Departamentos comunicacionais dos colaboradores 360° nas diferentes agências. (Questão 1 e 2)

Interessante apurar um maior número de colaboradores masculinos 360° tanto na Ogilvy, como na Havas e na McCann, enquanto a BBDO se diferencia pelo maior número de colaboradores do sexo feminino. Relativamente às áreas dos departamentos, prevalece a

publicidade e o *design* na McCann e na BBDO, o que coincide com a Ogilvy, uma vez que o departamento “*Advertising*” engloba os colaboradores do *design* e da publicidade. O mesmo já não acontece com a Havas (planeamento estratégico), embora ,coincidentemente também, ainda se detete um ponto de ligação com a Ogilvy, pois o pequeno espaço do planeamento estratégico dentro da agência Ogilvy está inserido, igualmente, no departamento do “*Advertising*”.

Concentrando-nos agora no cerne da investigação, cabe comparar os resultados das questões sobre a comunicação 360° nas agências de publicidade:

AGÊNCIAS	A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas
Ogilvy	Concordo Totalmente
Havas	Concordo Totalmente
McCann	Concordo Totalmente
BBDO	Concordo Totalmente

Tabela 5. A opinião quanto à comunicação 360° criar valor acrescentado para as marcas nas diferentes agências. (Questão 3)

No que respeita ao valor acrescentado que a comunicação 360° cria para as marcas, esta análise comparativa permite concluir que, segundo a experiência por parte destes colaboradores, existe total concordância relativamente à afirmação *supra*. Assim, validamos a afirmação: “A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional”.

AGÊNCIAS	Os objetivos estratégicos mais beneficiados para uma marca trabalhada a 360°
Ogilvy	Maior projeção da marca
Havas	Maior projeção da marca
McCann	Maior projeção da marca e posicionamento no mercado
BBDO	Maior projeção da marca e fidelização de clientes

Tabela 6. Os objetivos estratégicos selecionados mais beneficiados para uma marca trabalhada no âmbito 360° nas diferentes agências. (Questão 4)

Curiosamente, concluímos que as agências de publicidade concordam totalmente com o facto de a comunicação 360° criar valor acrescentado às marcas, uma vez que o objetivo estratégico mais beneficiado nesta abordagem global é, principalmente, uma maior projeção da marca.

AGÊNCIAS	As propostas comunicacionais no âmbito 360°
Ogilvy	Sugeridas pela agência que promove a marca
Havas	Sugeridas pela agência que promove a marca
McCann	Sugeridas pela agência que promove a marca
BBDO	Sugeridas pela agência que promove a marca

Tabela 7. As escolhas de uma abordagem 360° previamente escolhidas pelo cliente ou sugeridas pelas agências. (Questão 5)

De uma forma geral, quando inquiridos sobre quem tem a iniciativa de propor trabalhar a 360°, a resposta aponta, maioritariamente para a agência.

AGÊNCIAS	A comunicação 360° deve ser implementada
Ogilvy	Apenas em grandes marcas
Havas	Apenas em grandes marcas e em todo o tipo de marcas
McCann	Apenas em grandes marcas
BBDO	Apenas em grandes marcas

Tabela 8. Os tipos de marcas que devem ser abordadas a 360°. (Questão 6)

De uma forma geral, todas as agências consideram que esta abordagem deve ser implementada somente nas grandes marcas, à exceção da Havas, cujos resultados empataram nas duas opções e considera que também deve ser aplicada a todo o tipo de marcas.

AGÊNCIAS	Os obstáculos de maior dimensão para um bom funcionamento da comunicação 360°
Ogilvy	Difícil articulação interdepartamental
Havas	Constante desaprovação da marca e falhas na transmissão de informação interdepartamental
McCann	Falhas na transmissão de informação interdepartamental
BBDO	Constante desaprovação da marca

Tabela 9. Os obstáculos de maior dimensão para um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio de uma agência. (Questão 7)

Curiosamente, os obstáculos considerados maiores para a boa coordenação da comunicação 360° verificam-se, indiretamente, no seio de cada agência. Na Ogilvy, a maioria selecionou a difícil articulação interdepartamental; e as restantes agências, Havas, McCann e BBDO, consideram ser a constante desaprovação por parte das marcas e as falhas de transmissão de informação interdepartamental. À exceção da constante desaprovação por parte da marca, as outras opções estão relacionadas com lacunas na comunicação interna de cada agência.

AGÊNCIAS	A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência
Ogilvy	Concordo Totalmente
Havas	Concordo Totalmente
McCann	Concordo Totalmente
BBDO	Concordo Totalmente

Tabela 10. A comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou. (Questão 8)

Mais uma vez, de uma forma rigorosa, confirmamos que esta estratégia 360° é uma ferramenta de peso relativamente às agências que ainda não integraram este conceito internamente. Estas quatro agências multinacionais concordaram totalmente com a afirmação *supra*.

Definições da comunicação 360°			
Agências	Definição 1	Definição 2	Definição 3
Ogilvy	<i>“É uma comunicação integrada e completa, garantindo uma visão coesa da marca em todos os meios e targets impactados.”</i>	<i>“Comunicação uniforme, focada e integrada de uma marca moderna.”</i>	<i>“É fazer com que a marca se exprima de forma coerente em todos os seus pontos contacto com o consumidor.”</i>
Havas	<i>“Desenvolvimento de um projeto de comunicação integrado em todas as plataformas, que integre um único conceito e que estabeleça coerência na forma como uma marca se apresenta junto do consumidor”</i>	<i>“Indispensável. Num mundo com que cada vez é maior o número de opções para passar as mensagens, com cada vez maior ruído, e com o consumidor mais disperso, é imperativo selecionar as plataformas mais relevantes do ponto de vista do consumidor, para sobressair e comunicar eficientemente.”</i>	<i>“Comunicação que se reflete em múltiplos touchpoints de natureza distinta - advindo de várias disciplinas que existem dentro da agência - por forma a aumentar a visibilidade, transmitir mais eficientemente a sua mensagem e engrandecer a marca. Implica pensar na marca e na sua comunicação de uma forma holística.”</i>
McCann	<i>“A comunicação é e deverá sempre ser, feita de forma 360°. Um bom conceito de comunicação vive sempre 360° e não só em alguns meios.”</i>	<i>“Comunicação integrada mas inteligente, para não ser intrusiva.”</i>	<i>“Comunicação 360° é articular um conjunto de meios, ações e estratégias com o intuito de impactar de forma mais eficaz um target específico.”</i>
BBDO	<i>“A marca com uma identidade única, coesa em todos os seus pontos de contacto, mas não necessariamente igual.”</i>	<i>“A marca, presente em todos os meios, com uma só voz.”</i>	<i>“É uma forma eficaz de integrar a comunicação de uma marca, entre os meios digitais e tradicionais.”</i>

Tabela 11. Definições de resposta aberta sobre a comunicação 360°.

Por último, concluímos esta análise comparativa com as palavras mais marcantes das definições que os colaboradores 360° das diferentes agências adiantaram sobre este conceito inovador, cada vez mais implementado nas estratégias da comunicação. Relativamente à comunicação 360°, as palavras utilizadas marcadamente comuns foram: integrada; completa; uniforme; coerente; coesa; para todos os meios; único conceito ou voz; eficaz; inteligente; holística; e visibilidade.

5.3. Análise conclusiva

Com base na análise comparativa sobre a realidade nacional das agências multinacionais 360° em que integrámos o estudo monocasos da Ogilvy, foi possível compreender a abrangência de forma rigorosa, credível e fiável da comunicação integrada no âmbito nacional, muito embora tendo em conta as influências internacionais, dado que todas as agências abordadas neste estudo somam quase um século de história e todas registam as suas sedes em Nova Iorque.

Este estudo permitiu-nos responder à questão de partida inicial que deu origem a toda esta investigação aprofundada: “Qual a importância da estratégia comunicacional 360° para uma agência de comunicação?”

Ora, a estratégia 360° revelou-se de grande importância para as agências de publicidade, uma vez que os seus clientes diretos são as marcas, e que as quatro agências aqui estudadas concordam totalmente com o facto de a comunicação 360° ser uma estratégia que cria valor acrescentado para as marcas, principalmente para as grandes marcas, ou seja, as marcas prestigiadas e com um posicionamento no mercado acentuado. Consideram igualmente que as mesmas adquirem desta forma uma projeção muito superior à comunicação individual por área ou departamento no seio de uma agência.

Acresce ainda que, embora haja obstáculos evidentes à fluência deste tipo de comunicação, todas estas agências apreciam igualmente a forte mais-valia que a 360° representa face à concorrência.

Importa sublinhar, na conclusão desta análise, que as definições adiantadas pelos colaboradores 360° que se dispuseram a responder no âmbito dos inquéritos sobre este inovador conceito, não incluíram, para além das 3 definições selecionadas por agência,

qualquer referência negativa sobre esta comunicação integrada e uniforme trabalhada nas agências para as marcas.

Face ao exposto, conseguimos verificar e esclarecer, de forma particularmente rigorosa, a relevância, articulação e abrangência desta abordagem inovadora e crucial para o prolongamento das histórias e vida das marcas, o que contribui para a qualidade e prestígio comunicacional das agências.

Conclusão

Em primeiro lugar, passamos a recordar as lições que retirámos neste estudo de investigação, nomeadamente, a importância da comunicação 360° para as agências de publicidade, uma vez que as agências aqui estudadas concordam inteiramente com o facto de a comunicação 360° constituir uma estratégia que cria valor acrescentado para as marcas, muito embora essa importância se faça sentir principalmente nas grandes marcas que gozam de um forte posicionamento no mercado. Note-se que as grandes marcas têm *targets* e objetivos maiores do que as pequenas marcas, o que implica a necessidade de reforçar a consistência da mensagem e de garantir a cobertura de todos os pontos de contacto com o consumidor. Além do mais, a agregação de todas as vertentes da comunicação obriga a um maior investimento que nem sempre compensará no caso das pequenas marcas que não carecem de uma projeção tão alargada. A Comunicação 360° é também uma forte ferramenta face à concorrência ainda que nem sempre se trate de uma estratégia fácil de desenvolver, em especial porque a qualidade do *brainstorming* que tem lugar na reunião dos diferentes departamentos, tendo em conta o grau de exigência, por norma, dos clientes, depende da abrangência das propostas apresentadas que têm necessariamente de entroncar numa perspetiva comum relativamente às marcas. Para todos os efeitos, a riqueza deste *brainstorming* e dos resultados que produz à luz de uma comunicação integrada aumenta o impacto da mensagem acerca do produto. Dispor de um bom produto é na verdade um bom caminho, mas uma boa comunicação faz milagres. Assim sendo, as agências de comunicação que implementam esta estratégia têm um trunfo comparativamente às agências que recorrem a uma comunicação mais fragmentada e por conseguinte mais restrita, reduzindo desta forma o impacto da mensagem e o contacto com o consumidor.

Ao longo desta investigação, pudemos observar em primeira mão e entender, o que foi interessante e curioso, determinados mecanismos no seio de uma agência de comunicação cujo foco e objetivo é precisamente comunicar, que dificultam uma comunicação clara, coerente e aberta no próprio trabalho. Veja-se o seguinte: as diferentes formações académicas na área, por conseguinte, as diferentes especialidades e as diferentes experiências laborais levam a que os profissionais favoreçam a sua área nos projetos 360°. Este estágio e este estudo intensivo proporcionaram-nos igualmente a oportunidade de, para além da aquisição de experiência, conhecer verdadeiramente o sentido da palavra

responsabilidade e autodeterminação/motivação, mesmo em situações que apresentam um elevado grau de dificuldade.

O bom funcionamento desta estratégia comunicacional assenta na qualidade da comunicação interna da agência, na personalidade, conhecimentos e experiência profissional dos próprios colaboradores; assenta igualmente na boa gestão do tempo, por forma a organizar as tarefas resultantes da interação com cada cliente e, por conseguinte, a transmitir com clareza a informação entre departamentos em prol da boa articulação interdepartamental.

De uma maneira geral, estamos em crer que a pesquisa realizada pode constituir um modelo de referência, inclusive para as próprias agências a que nos dedicámos, bem como uma mais-valia pessoal, na medida em que – e reiteramos - se tratou de uma experiência extremamente enriquecedora. É ainda nossa intenção que o presente estudo contribua para uma melhor compreensão da importância da comunicação 360° no desenvolvimento e projeção das marcas e seja objeto de reaplicação, sobretudo no contexto português onde nos parece existir pouca investigação nesta área. Este obrigou a uma atenção constante da nossa parte, ou seja, a atentar em todos os pormenores do trabalho desenvolvido na agência passíveis de o enriquecer, a ter uma firme predisposição e persistência para conseguir aceder o mais possível ao objeto visado na presente investigação, tanto prática como teoricamente.

Em suma, a difícil articulação interdepartamental, as falhas na transmissão de informação interdepartamental a par de uma comunicação interna insuficiente, a constante desaprovação da marca perante as estratégias propostas pela agência, a falta de consenso entre os colaboradores sobre as estratégias comunicacionais e, por último, insuficientes recursos materiais e tecnológicos são os principais obstáculos para a fluência da comunicação 360°. De referir que este estudo nos permitiu entender e assistir na prática à execução das tarefas e funções de cada departamento, não estando assim confinados ao conhecimento obtido no departamento específico do estágio.

Como se verifica, este conceito inovador tem um forte peso nas grandes agências de comunicação tendo em vista a projeção das marcas, no entanto consideramos que esta estratégia comunicacional poderá ser igualmente crucial noutros sectores empresariais,

incluindo nas empresas de pequena dimensão. Ora, quanto mais os colaboradores estiverem inteirados dos objetivos atingidos, dos objetivos por atingir, quanto mais conhecerem todo o trabalho da sua empresa e puderem participar ativamente, compensando tanto a empresa como as próprias pessoas, mais todos beneficiarão da comunicação 360°. Nestes moldes, consegue-se um ambiente profissional dinâmico, semelhante a um jogo com objetivos praticamente pessoais, ao invés de um ambiente mais compartimentado e limitado, no qual apenas se tem conhecimento das respetivas tarefas.

A terminar, passamos a dar ênfase a algumas reflexões e opiniões particulares de acordo com a nossa observação durante o estágio. Por exemplo, defendemos que uma agência de comunicação multinacional não deveria admitir uma rotatividade tão elevada de estagiários e, de certo modo, de colaboradores, pois quanto mais se está inteirado da vida e história das marcas, ou seja, clientes da agência, mais se torna possível a ajuda mútua, maior é o conhecimento dos gostos e exigências de cada marca e maior é o êxito em termos de economia do tempo, dado que não existe uma necessidade frequente de ensinar novamente todo o trabalho que implica o desenvolvimento de cada marca. Em seguida, consideramos que seria uma mais-valia para uma agência ou empresa multinacional dispor de um psicólogo organizacional, uma vez que se verificam sempre muitas lacunas comunicacionais no seio de uma agência, pelo que quanto mais alargado e maior for o desbloqueio desses entraves, maior será a fluência comunicacional e o nível de satisfação entre os colaboradores e, naturalmente, maiores serão os benefícios ao nível da comunicação interna. Consideramos também que deveria ser agendada uma reunião quinzenal ou mensal entre os colaboradores de cada área ou departamento e, após a realização da reunião, que pressupõe uma discussão clara, objetiva e aberta das várias ideias e dos pontos fortes e fracos de cada departamento - uma vez que todos devem expressar as suas opiniões sem receio de eventuais retaliações - seria então agendada uma reunião com o respetivo diretor. Para além desta sugestão, lembramos também a mais-valia de incentivos destinados a criar a possibilidade de todos os colaboradores se reunirem, com uma maior frequência, fora do ambiente de trabalho. Por último, é importante que a agência ou empresa disponha de ferramentas de trabalho atualizadas, por forma a garantir um serviço atempado por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, um maior fluxo de trabalho.

Porém, para a boa qualidade da comunicação, concluímos ser imprescindíveis determinadas características pessoais entre os colaboradores, nomeadamente, capacidade para ouvir o outro, respeito pelas críticas apresentadas e uso em qualquer situação de um tom de voz moderado, o que garante o bem-estar e o intercâmbio aberto de opiniões e ideias. Por norma, dificilmente todos os colaboradores reúnem estas características e capacidades, porém, se um diretor estiver aquém destas qualidades, o sucesso comunicacional da empresa revela-se mais improvável.

O domínio da comunicação é cada vez mais abrangente e exigente, pelo que se impõe estar atento a todo o tipo de ferramentas, pormenores e ideias que contribuam para a qualidade e clareza comunicacional. Por exemplo, as mensagens não-verbais, verbais e o tom de voz constituem três esferas comunicacionais cruciais.

Tendo em conta este cenário comunicacional, cabe referir fatores absolutamente marcantes neste processo de investigação, tais como: trabalhar um conceito que ainda está no início da sua implementação em Portugal; estabelecer contacto com mais três agências multinacionais por forma a garantir a validade dos resultados refletidos neste estudo; assimilar de uma forma aprofundada e inesperada a importância da comunicação em todos os planos relacionais (pessoais, sociais e comerciais).

A forma como a marca comunica e se relaciona com o consumidor define o âmbito da sua projeção. Por exemplo, a projeção de uma marca a nível internacional rege-se por critérios distintos dos aplicáveis à projeção a nível nacional, cujo contexto tem “códigos” próprios. De novo, a qualidade e a abrangência da comunicação é a chave da projeção da marca.

Em conclusão, estamos em posição de afirmar que tudo fizemos para aproveitar ao máximo as oportunidades disponíveis no estágio, bem como explorar tudo o que foi possível enquanto aprendiz em prol de vivências e de maturidade profissional. Beneficiámos da disponibilidade e do interesse dos colaboradores em transmitir as suas experiências e conhecimentos sobre toda a envolvente comunicacional, tendo vindo a participar em projetos 360°.

Bibliografia

Almeida, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Lisboa: Áreas Edições.

Balmer, John M.T. (2001), «Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog», *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, 2001, pp. 248-291.

Béon, Philippe (1992), *Como desenvolver a comunicação na empresa*, Mem Martins: Europa-América.

Bridgewater, Peter (1999), *Introdução ao Design Gráfico*, Lisboa: Estampa.

Carrera, Filipe (2009), *Marketing Digital na versão 2.0 – O que não pode ignorar*, Lisboa: Sílabo.

Carvalho, Anabella e Luhmann, Niklas e Pissara, João (2001), *A improbabilidade da comunicação*, Lisboa: Veja.

Costa, Filipe e Klopsch, Cássia (2003), *Gestão do Design – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*, São Paulo: Artmed.

Damani, Ravi & Damani, Chetan (2007), *Ecommerce 2.0 – The Evolution of Ecommerce*, EUA: Imano, Inc.

Ernst & Young (2011), *The digitisation of everything - How organisations must adapt to changing consumer behavior*, Reino Unido: Ernst&Young LLP.

Fiell, Charlotte & Fiell, Peter (2003), *Graphic Design for the 21st century - 100 of the World's Best Graphic Designers*, Köln: Taschen.

Hofstede, Geert (1997), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Sílabo.

Kunsch, Margarida (2003), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus.

Heath, Robert L. & Vasquez, Gabriel M. (2001), *Handbook of Public Relations*, Londres: SAGE Publications.

Kapferer, Jean Noel (2012), *The New Strategic Brand Management - Advanced Insights and Strategic Thinking*, Reino Unido: Kogan Page.

Lenhart, Amanada [et al.] (2010), *Social Media & Mobile Internet Use Among Teens and Young Adults*, Pew Internet & American Life Project, Washington, EUA: Pew Research Center.

Lendrevie, Jacques e Baynast, Arnaud e Dionísio, Pedro e Emprin, Catherine e Rodrigues, Joaquim V. (2010), *Publicitor – Comunicação 360º online offline*, Lisboa: D. Quixote.

Lindon, Denis e Lendrevie, Jacques e Lévy, Julien e Dionísio, Pedro e Rodrigues, Joaquim V. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Dom Quixote.

Martins, José R. (2006), *Branding*, São Paulo: GlobalBrands.

OGILVY, David (1997), *Autobiography*, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Predebon, José (2001), *Criatividade – Abrindo o Lado Inovador da Mente*, São Paulo: Atlas.

Raymond, Quivy e Van, Campnhoudt L. (2008), *Manual de Investigação das Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Rego, Arménio (2013), *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, Lisboa: Sílabo.

Ryan, Damian & Jones, Calvin (2009), *Understanding Digital Marketing – Marketing Strategies for Engaging the digital generation*, Londres: Kogan Page.

Scott, David M. (2007), *The New Rules of Marketing and PR - How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Directly*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Smith, B. (2013), «Digital conversion: Social media, engagement, and the ‘I am a Mormon’ campaign», *PRism* 9, Purdue University, USA.

Tench, Ralph & Yeomans, Liz (2006), *Exploring Public Relations*, England: Prentice Hall.

Thorson, Esther & Moore, Jeri (2013), *Integrated Communication – Synergy of Persuasive Voices*, EUA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Trevisan, Nancy M. (2003), «O Mito da Comunicação Integrada», *Revista Imes*, Brasil Vol. Jan-Jun, 2003, pp. 47-57.

Tuten, Tracy & Solomon, Michael (2014), *Social Media Marketing*, Essex: Pearson.

Waller, David S. (2004), «Developing an account-management lifecycle for advertising agency-client relationships», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 1, 2004 pp. 95-112.

Webgrafia

APAP/APAN (2009), *Agência Certa - Guia de boas práticas para concursos de agências de publicidade e comunicação*. APAP e APAN

Disponível em:

<http://www.apan.pt/PDF/conhecimento/Guias/ApanNoticiaGuiaII/index.html> [Acesso em 3 de junho de 2014]

GRUPO MARKTEST (2014), "Maiores anunciantes alocam 85% dos montantes à TV", 27 de Maio de 2014

Disponível em:

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d3e.aspx> [Acesso em 22 junho de 2014]

MIND ADVERTISING (2013), "The Top Consolidated Agency Networks in 2013 by estimated worldwide revenues", Adbrands.net, Mind Advertising, 2013

Disponível em:

http://www.adbrands.net/top_advertising_agencies_index.htm [Acesso a 22 jun 2014]

NOVA EXPRESSÃO (2014), "NE Report Digital 2013", Nova Expressão, Lisboa, 2014

Disponível em:

<http://www.novaexpressao.pt/userfiles/file/Ne%20Report%20Digital%202013%281%29.pdf> [Acesso em 22 junho de 2014]

ANEXOS

ANEXO A
Briefing da Ogilvy



The DO briefing

Cliente:		Marca/Produto:		Trabalho Nº:
Trabalho:	Campanha X	Critério de Sucesso:		Data:
Tarefa:	• Porquê um novo briefing?			

• Quem é que queremos influenciar?

• O que queremos que as pessoas FAÇAM, como resposta a esta comunicação?
--

• Como esperamos que a comunicação actue para atingir este resultado?

• O que queremos transmitir? (Qual é a mensagem que orientará a solução criativa)

• O que fará com que as pessoas entendam a mensagem?	• De que forma poderemos ajudar as pessoas a sentirem a nossa relevância/diferença?
---	--

• Mandatórios:	Director de Contas:
	Planeamento:

Canais:	Anexos:	Director Criativo:
---------	---------	--------------------

Tempo para a criatividade:	Review de criatividade:	Data de apresentação:	Deadline	Budget de Produção:
----------------------------	-------------------------	-----------------------	----------	---------------------

• New Idea Generation: Inspiration

ANEXO B

Inquérito por questionário 360°

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Muito obrigada pela disponibilidade!

ANEXO C
Respostas aos Inquéritos – Ogilvy

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Strategic Planner _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

__Se trabalhada em boa sintonia entre marca e agência, conseguem-se resultados de awareness que não se conseguem de outra forma._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____Community Manager_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

____ **É conseguir criar uma comunicação, acções e gestão de imagem de marca realmente sólidas e aproveitar todos os meios da melhor forma possível.**_____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Copywriter _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

_____ **É a marca comunicar de igual forma em todos os meios possíveis.**_____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

__Creative Copywriter__

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	x
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Estar sempre onde o target está.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Account PR

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Se bem feita, consegue-se extrapolar a imagem de uma marca a um nível muito superior._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Designer_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

No papel, é uma boa ideia muito racional e bem lógica de conseguir bons resultados e confiança. No entanto, operacionalmente terá de ser muito criteriosa no capítulo dos recursos humanos e gestão de processos. Estes dois aspectos são essenciais para o sucesso o 360, e serem tratados com muito cuidado e dedicação.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Print Production Costings _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	x
Maior projeção da marca	
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação que integra todos os meios, passando uma mensagem única sobre determinada marca para o seu público-alvo._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

__Creative Supervisor__

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Fundamental para reforçar posicionamento de marca, reter clientes e angariar novos.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

_____ Business Diretor _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

_____ Mais do que pensar em canais ou em disciplinas, a agência foca-se em conteúdo sendo depois analisadas quais as melhores plataformas para a amplificação desses conteúdos

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Director de contas

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	X
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	X
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	X
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	X

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	X
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	X
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

É Fazer com que a marca se exprima de forma coerente em todos os seus pontos contacto com o consumidor.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Account Director (Advertising)

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	X
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projeção da marca	X
Outro	Uniformização na comunicação

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	X

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	X
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	X
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação uniforme, focada e integrada de uma marca moderna.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino **X**

Masculino

2. Cargo ou Função

Group Account Director

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	X
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projecção da marca	X
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	X
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	<input checked="" type="checkbox"/>
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	<input checked="" type="checkbox"/>
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	<input type="checkbox"/>
Comunicação Interna insuficiente	<input checked="" type="checkbox"/>
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	<input type="checkbox"/>
Constante desaprovação por parte da marca	<input type="checkbox"/>
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

É uma comunicação integrada e completa, garantindo uma visão coesa da marca em todos os meios e targets impactados.

Muito obrigada pela disponibilidade!

ANEXO D

Respostas aos Inquéritos – Havas

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

_____Researcher_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

___ Permite rentabilizar grandes budgets e fazer a comunicação da marca chegar mais longe. _____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

_____ Web Designer _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

 É a marca conseguir tirar partido de todos os meios, fazendo uma comunicação semelhante em todos eles, nunca se perdendo a mensagem que se quer passar. _____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

_Strategic Planner_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projeção da marca	X
Outro	X

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	X

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
		x		

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Desenvolvimento de um projecto de comunicação integrado em todas as plataformas, que integre um único conceito e que estabeleça coerência na forma como uma marca se apresenta junto do consumidor.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

__Copywriter____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Uma mais-valia para uma marca que queira chegar mais longe, atingir mais público e criar mais engagement._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Director de Unidade

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projeção da marca	X
Outro	Eficiência da comunicação junto do Target.

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	X
Sugerida pela agência que promove a marca.	X

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	X
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	X
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria? Indispensável. Num mundo com que cada vez é maior o número de opções para passar as mensagens, com cada vez maior ruído, e com o consumidor mais disperso, é imperativo seleccionar as plataformas mais relevantes do ponto de vista do consumidor, para sobressair e comunicar eficientemente.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Art Director

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Passar a mesma mensagem por muitas vias distintas, estar presente em todo o campo de “visão” do consumidor final.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Brand Manager _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

A comunicação integrada é uma forma de criar um posicionamento de marca consistente e poder levar a relação com o cliente final a um patamar muito superior.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Account

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

____ **Uma empresa que queira crescer, deve estar presente em todos os meios. A 360° ajuda nisso.**

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

PlaneadoraEstratégica_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

0.

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projeção da marca	X
Outro	

0.

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	X

0.

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

0.

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	X
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

0.

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

0.

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação que se reflecte em múltiplos touchpoints de natureza distinta - advindo de várias disciplinas que existem dentro da agência - por forma a aumentar a visibilidade, transmitir mais eficientemente a sua mensagem e engrandecer a marca. Implica pensar a marca e a sua comunicação de uma forma holística _____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Account Jr

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

A integração da comunicação é fundamental para a mensagem da marca chegar mais longe e mais depressa ao consumidor final. _____

Muito obrigada pela disponibilidade!

ANEXO E
Respostas aos Inquéritos – McCann

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

X Masculino

2. Cargo ou Função

_____ Copywriter _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

_____A comunicação é e deverá sempre ser, feita de forma 360°. Um bom conceito de comunicação vive sempre 360° e não só em alguns meios. _____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360º



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360º aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

X - Masculino

2. Cargo ou Função

director de arte _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação que abarca vários tipos de meios de forma a atingir o consumidor mais facilmente.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Planner

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	x
Maior projeção da marca	
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	x
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Planear a comunicação a este nível é querer estar presente em todo o lado, a qualquer hora, para qualquer pessoa; isto só traz bons resultados._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Copywriter estagiário

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	X
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	X
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	X
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Planeamento conjunto que reforça a imagem única de uma organização.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Designer _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	x
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

___ É a comunicação do séc. XXI, chegar ao máximo de público possível, absorvendo todos os meios com a mesma mensagem. _____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino (x)

2. Cargo ou Função

Criativo - Copywriter

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação 360° é articular um conjunto de meios, ações e estratégias com o intuito de impactar de forma mais eficaz um target específico.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360º



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360º aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino X

2. Cargo ou Função

Senior Writer

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

4. Seleccione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	X
Angariação de novos clientes	X
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projeção da marca	X
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	X

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	X
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	X
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	X
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	X
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	X
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				X

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação que vai ter com o consumidor onde ele espera e onde não espera.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

_____Web Analyst_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	x
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

__Consegue-se atingir uma consistência da comunicação, distribuída por vários meios, que não se consegue de outra forma._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Community Manager _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	x
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

_____ **É a forma mais eficaz de manter a comunicação nos meios tradicionais em sintonia com os meios digitais.**_____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Copywriter

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	X
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	X
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	X
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Comunicação integrada mas inteligente, para não ser intrusiva.

Muito obrigada pela disponibilidade!

ANEXO F
Respostas aos Inquéritos – BBDO

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

_____Community Manager_____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	x
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

É fazer com que a mesma mensagem chegue ao maior número de pessoas possível.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Web Analyst _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	x
Maior projeção da marca	
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	x
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

___ **É uma forma eficaz de integrar a comunicação de uma marca, entre os meios digitais e tradicionais.**_____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Designer gráfico

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	x
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

É a melhor forma de uniformizar a comunicação de uma marca nos vários meios.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

____ Copywriter _____

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	x
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	x
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	x
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Permite-nos estar presentes em vários meios, conseguindo uma presença consistente junto dos vários targets, mantendo sempre o mesmo tom comunicacional.

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Web Designer

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	x
Maior projeção da marca	
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

_____ **A marca, presente em todos os meios, com uma só voz.**

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Cargo ou Função

Art Director

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	x
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	x
Sugerida pela agência que promove a marca.	

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	
Apenas em grandes marcas.	x

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	
Comunicação Interna insuficiente	
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	x
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	x
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
			x	

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

Importante para manter a consistência da mensagem passada pela marca._____

Muito obrigada pela disponibilidade!

Inquérito direcionado aos colaboradores 360°



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Preâmbulo

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Universidade Católica de Lisboa, ano letivo de 2013/2014, e tem por objetivo obter informações sobre as melhores práticas da comunicação 360° aplicadas a uma marca, assim como demonstrar a sua instrumentalização, articulação e abrangência no domínio da comunicação integrada. As respostas serão anónimas e respeitadas de forma sigilosa.

Caraterização Pessoal

1. Sexo

Feminino X

Masculino

2. Cargo ou Função

____Directora Geral

Comunicação 360°

3. A comunicação 360° cria valor acrescentado para as marcas como estratégia comunicacional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

4. Selecione os objetivos estratégicos mais beneficiados por uma marca trabalhada a 360°.

Fidelização de Clientes	x
Angariação de novos clientes	
Aumento orçamental	
Posicionamento no mercado	x
Internacionalização	
Maior projeção da marca	x
Outro	

5. Por norma, a proposta comunicacional no âmbito 360° é...

Escolhida pelo cliente a priori.	
Sugerida pela agência que promove a marca.	x

6. Na sua opinião, a Comunicação 360° deveria ser implementada em...

Todo o tipo de marcas.	x
Apenas em grandes marcas.	

7. No seu entendimento, quais os obstáculos de maior dimensão a um bom funcionamento da comunicação 360°, no seio da agência?

Difícil articulação interdepartamental	
Falhas na transmissão de informação interdepartamental	X
Falta de consenso sobre as estratégias comunicacionais	X
Comunicação Interna insuficiente	X
Pouca abertura de expressão entre os membros de equipa	
Constante desaprovação por parte da marca	
Insuficientes recursos materiais e tecnológicos para o bom desenvolvimento do trabalho	
Outro	

8. Recorrer a uma comunicação 360° é uma forte mais-valia face à concorrência que ainda não a implementou?

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
				x

9. Se tivesse que definir a comunicação 360° numa frase, como definiria?

_____ **A marca com uma identidade única, coesa em todos os seus pontos de contacto, mas não necessariamente igual**

Muito obrigada pela disponibilidade!

ANEXO G

**Entrevista à Ogilvyan Mariana Luz, Senior Consultant/PR Team Supervisor da
Ogilvy PR**

**Entrevista à Ogilvyan Mariana Luz, Senior Consultant/PR Team Supervisor da
Ogilvy PR**

- Na sua opinião, qual o papel das RP na construção de uma marca e no seu ciclo de vida?

A área de relações públicas trabalha ao nível das perceções. Esta é uma área em que se gerem relações com influenciadores, mudam-se comportamentos e aumenta-se a favorabilidade das marcas e a sua reputação. Para o conseguirmos alcançar precisamos de entender em detalhe a forma como as pessoas formam as suas opiniões, e de que forma são influenciadas, de maneira moldar o seu comportamento. Isto, para que possamos adaptar estratégias, ferramentas e apoiar as marcas ao longo do seu ciclo de vida.

Acredito que as relações públicas são a melhor “ferramenta” aos serviços do marketing e das marcas quando as “histórias” que contamos têm por base um conhecimento profundo das ciências sociais.

- Enquanto consultora sénior e supervisora da equipa do departamento RP na agência, quais as tarefas, funções e responsabilidades que a distinguem dos outros colegas RP?

- Acompanhamento permanente dos Clientes
- Coordenação e supervisão do trabalho da equipa
- Apoio no desenvolvimento de estratégia de comunicação para os Clientes;
- Apoio na execução do plano de ações dos Clientes;
- Responsável pelo planeamento estratégico dos Clientes;
- Desenvolvimento e coordenação de projetos de *New Business*;
- Angariação de novos clientes (contactos, reuniões, apresentação de credenciais, respostas a *briefings* e pensamento estratégico para resposta a *briefings*)
- Acompanhamento de eventos promovidos pelos Clientes sempre que necessário;
- Gestão de projetos especiais;
- Participação, coordenação e acompanhamento de projetos 360°;
- Trabalho administrativo: faturação, avaliações, contratação de novas pessoas para equipa.

- Como funciona a comunicação interdepartamental quando a agência tem um cliente 360°?

As reuniões com o cliente são na presença dos vários elementos das equipas – neste caso, em que estamos a trabalhar atualmente, da marca X, são 2 pessoas do *design* e 3 de RP/*Social media*. Depois temos reuniões semanais internas para alinhar agendas e os temas. Assim, pensamos as ações tendo por base um único conceito de comunicação e tentamos sempre integrar as disciplinas para qualquer ação/suporte que esteja a ser premeditado.

ANEXO H

Entrevista ao Ogilvyan Jorge Coelho, Creative Director da Ogilvy One

Entrevista ao Ogilvyan Jorge Coelho, Creative Director da Ogilvy One

- A Ogilvy One centra-se no marketing digital e consequentemente relacional. Quais as estratégias comunicacionais que diferem do Advertising?

Temos, em comum, que nos focar: 1º no target; 2º no objetivo do trabalho da comunicação; e 3º em ser inovador e ambicios. As diferenças são sobretudo na forma como comunicamos, isto é, no marketing relacional e digital procura-se o storytelling e uma relação emocional com os clientes das marcas, pois pretendemos criar relações longas criando algo interessante e diferente com eles.

Nós tentamos entrar na vida das pessoas e ouvi-las! É preciso ser “cusco” e ao mesmo tempo ir criando personagens. Tudo depende de estar atento e observar as pessoas! No final de tudo, com uma noção geral, cultura geral e populista percebe-se quando se faz um bom trabalho ou não. Temos de ser exigentes connosco próprios porque o nosso foco é ganhar a simpatia dos consumidores.

A Ogilvy One cria uma relação com os consumidores de “o que achas deste produto novo?”, a forma como anuncia que “chegou um produto novo!”, tendo sempre que ter como base do pensamento “o que se pode dizer de novo e diferente”.

Com base nessa noção geral e atualizada, a verdade é que muitos projetos nascem de ideias que consideramos disparates, daí a necessidade de as dizer quando estamos em processo criativo, sem ter o problema de que o colega poderá achar ridículo. Uma pequena e “ridícula” ideia pode dar origem a uma “gigante” ideia. Aqui na One, apostamos na intensidade das campanhas, de forma a criar sentimentos fortes, pois o objetivo é precisamente provocar uma ação como rir ou chorar.

- Uma vez que o marketing digital deu origem e proporcionou à relação entre o consumidor e a marca uma interação constante, o marketing direto passou a ser pouco utilizado?

Utiliza-se menos, sim! Mas continua a ser importante o marketing direto. Hoje em dia, é sobretudo através de mailings (correio) e apenas se utiliza quando é preciso entregar em

mãos aos consumidores, desde a informação mais simples à mais complexa, como, por algum motivo especial, ações de campanhas.

- Concorda que a comunicação digital diferencia-se, sobretudo, pela velocidade de informação transmitida aos consumidores?

Sim! Numa campanha tem que se ter em conta 1º o ambiente, 2º o meio como vai ser transmitida a novidade ou campanha digital, entre outras estratégias para dar a conhecer um produto ou serviço a um consumidor.

A mobile e internet mudaram radicalmente na velocidade da informação e passaram a ser o centro da atenção das pessoas, portanto em tudo o que pensamos temos de ter isso em conta pois tornou-se o mais importante. Hoje em dia, ninguém espera 5min para ver um anúncio! A publicidade ou a comunicação é aproveitada se for rápida. Por exemplo, o telemóvel, muitas vezes, é uma possibilidade para escapes à realidade ou a situações incómodas, pelo que passou a ser a melhor forma de comunicação. Atualmente é imprescindível... Todos em qualquer lugar têm de trabalhar o digital!

- Embora a agência venda às marcas horas criativas, o departamento One exige naturalmente o mesmo que os outros. No entanto, na realização de uma campanha digital o budget é menor?

No departamento *One*/digital os custos de produção são diferentes e trata-se de uma área que tem muito para evoluir ainda. De toda a forma quando nos dedicamos a uma campanha, o nosso foco é o posicionamento da marca, porque retrata o que fazemos e a nossa capacidade criativa tanto na relação dos clientes com as marcas como em toda a envolvente digital.

Depois, depende das campanhas e dos briefings em mãos, por exemplo, o facto de criarmos um elo emocional entre as pessoas e a marca, procuramos embaixadores para a marca, em vez de consumidores a falarem da sua experiência com a marca.

ANEXO I

Entrevista ao Ogilvyan Hugo Carriço, Account Management do *Design*

Entrevista ao Ogilvyan Hugo Carriço, Account Management do *Design*

- Poderia falar muito resumidamente e em termos de introdução sobre o papel do design no seio da agência de publicidade?

O nosso foco no *advertising* é a eficácia e a criatividade. Os *designers* trabalharam sobretudo a estratégia e arquitetura da marca. Nós trabalhamos graficamente o *branding*.

O nosso *design* é o *design* gráfico e o *design* ambiental do espaço. Graficamente trabalhamos, sobretudo, *packaging* (imagem dos rótulos) e *naming* (nome da marca, inclusive em catálogos e revistas).

É uma profissão desafiante, por exemplo, Paul Stricker (uma empresa líder no mercado português baseada na atividade da conceção e distribuição de brindes promocionais) pretendia criar uma nova marca com fornecedores de brindes e queria um *naming* que fosse fácil dizer em Portugal/ Holanda e China. Foi complicadíssimo este projeto, pensar num *naming* fácil de dizer nestas três línguas! Houve inúmeros *briefings* propostos até gostarem e aceitarem algum.

As ideias são vendidas ao cliente mas só se concretiza realmente alguma ideia depois de aprovada pelo cliente, porém, por norma, primeiro levamos sempre muitos “nãos”. Não é fácil obter à primeira o consentimento por parte da marca. A seguir ao primeiro “não”, propomos os *briefings* necessários até satisfazer o cliente (marca).

- Assim sendo, os diretores de arte nas agências são os que aprovam os vossos *briefings* finais e contactam o cliente (marca)?

Não, os diretores de arte no *design* trabalham sobretudo no Photoshop e são imprescindíveis em determinadas campanhas de publicidade, no âmbito da publicidade e da sua produção. Quem contacta com os clientes é o “serviço de clientes” existente em cada departamento, os *accounts*.

ANEXO J

Entrevista ao Ogilvian Hugo Santos, Copywriter do *Advertising*

Entrevista ao Ogilvyan Hugo Santos, Copywriter do Advertising

- *No advertising está naturalmente inserido, também, o design, acabando por ser uma dupla inseparável. Contudo, a ideia e objetivo central do vosso departamento é a criatividade, correto?*

Sim! Mas a criatividade é precisa em todos departamentos, o nosso é que vive somente à base da criatividade; o *design* trabalha a imagem e a marca e o *advertising* (publicidade e marketing) trabalha o produto e o serviço.

- *Sendo o advertising o departamento de maior peso dentro desta agência, como funciona trabalhar a 360°?*

Nós muitas vezes pensamos a 360° relativamente ao *new business*, isto é, como organizar as ideias de forma a ativar o melhor possível o projeto. Esta dinâmica da empresa revela-se uma enorme vantagem.

Trabalhamos sempre em dupla inicialmente, dois do *advertising*, numa ideia central e em conjunto para o processo criativo. Depois reunimo-nos com o *design*, aproximadamente três elementos para nos dedicarmos aos grandes projetos e potencializar ao máximo as ideias criativas, de maneira a ativar e projetar uma campanha que “faça barulho”. A seguir, para trabalhar uma verdadeira comunicação 360°, reunimo-nos com as RP a fim de pensar em conjunto nas melhores formas de se conseguir dar uma forte projeção ao trabalho criativo final, estabelecendo-se assim um contacto permanente.

No final, o *briefing* do plano estratégico a apresentar à marca é o documento que informa sobre o target, a linguagem do cliente, o enquadramento, apresentando aproximadamente 10 a 15 campanhas ou conceitos. De notar que só depois de todas as ideias criativas pensadas é que se entrega ao supervisor criativo e, posteriormente se envia as propostas do *briefing* ao cliente, sendo que o *copy* do *advertising* trabalha no *word* em grosso modo, pois é a escrita criativa para a campanha publicitária.

Contudo, inclusive no seio dos próprios departamentos já se começa a trabalhar a 360°, de maneira a ter-se uma noção de cada *briefing* em mãos que o próprio departamento

desenvolve, tornando-se possível a discussão de cada um e a análise das várias possibilidades criativas.

Academicamente, cada briefing é sempre uma oportunidade para ganhar um prémio. No nosso departamento do *Advertising*, temos uma parede onde cada colaborador vai escrevendo e apontando as ideias criativas que lhe surgem “do nada”. Este método é bom e interessante, e até já se ganharam alguns prémios com essas ideias inesperadas. A eficiência e a criatividade são obrigatórias para ganhar prémios na Ogilvy. Temos sempre que dar o nosso melhor: cada *briefing* para nós trabalharmos, cada oportunidade de ganhar um prémio.

- Devido à crise, provavelmente o budget é menor para a execução de grandes campanhas sem ser pela via digital. Esta circunstância tem algum impacto negativo?

Tem algum, quando o budget do cliente é maior faz-se campanhas maiores e muitas vezes necessitamos de recorrer ao diretor de arte para a produção, uma vez que sabe o tipo de luz adequada, o tipo de modelo, pois ele é que decide em última análise.

Quando se decide campanhas em que se vai para filmagens, fica tudo definido logo para os anúncios. Por exemplo, para a produção da coca-cola Tóquio foram precisos 14 guiões, 27 ideias de produção, e queriam saber as reações das pessoas. Quando se fazem grandes campanhas de rua e guerrilha nunca se sabe o que vai acontecer, por isso é sempre preciso um plano B, até porque todas as produções implicam custos. É um trabalho mais desafiante.

ANEXO L

Entrevista à Ogilvyan Teresa Couceiro, *Management Assistant* da Ogilvy Portugal

Entrevista à Ogilvyan Teresa Couceiro, *Management Assistant* da Ogilvy Portugal

- *Quem ou como e quando foi decidido instituir o conceito de comunicação 360 para a agência Ogilvy e porquê?*

O foco da Ogilvy tem sido sempre nas marcas. Há muito tempo que definimos a nossa visão como "being the Agency most valued by those who most value brands".

No final dos anos 90, a *media* tradicional começou a fragmentar-se...mais canais de televisão, crescimento da televisão por cabo, revistas mais especializadas, estações de rádio e até jornais...e depois, obviamente, o crescimento da internet e o poder do social e do "passa palavra". Havia uma grande dispersão na capacidade das marcas conseguirem chegar ao seu público-alvo.

Na verdade as marcas interagem com o seu público-alvo de várias formas...na *media* tradicional, no mundo digital, nas lojas.

Para desenvolver a forma mais completa de atingir o nosso público-alvo/consumidores da marca, a Ogilvy precisava de oferecer uma abordagem de comunicação "completa" (ou seja 360°). Tal levou ao conceito holístico de uma abordagem de comunicação integrada (a abordagem 360°), onde a oferta da Ogilvy combinava as diferentes unidades de negócio / *skills* / ferramentas. A Ogilvy já tinha fortes unidades de negócio nas áreas da Publicidade, One-to-One/CRM, PR e Ativação. A abordagem 360 juntou-as todas para trabalhar transversalmente no desenvolvimento e apresentação de uma proposta integrada aos consumidores da marca em todos os pontos de contacto.

O responsável desta abordagem de comunicação 360 foi a Ex-CEO da Ogilvy Worldwide, Shelly Lazarus.

Segundo Shelly Lazarus, trabalhar uma marca a 360° não é moda, é uma promessa de negócio e oportunidades, e não apenas um termo que se cognominou (Shelly e David Ogilvy). É um conceito que foi desenvolvido durante décadas de maneira a seguir os princípios de David Ogilvy, que afirmou em 1955, "Temos que contribuir com a melhor propaganda possível para a imagem de longa duração da marca".

A comunicação 360° de uma marca reconhece que há uma infinidade de maneiras de comunicar ao consumidor e, para isso, é necessária uma estratégia de unificação reunindo todas as vertentes possíveis com foco nas marcas, trabalhando como uma grande equipa e em cooperação que visa o mesmo objetivo.

Shelly Lazarus afirma que o coração da 360° é o mais profundo entendimento de como os consumidores entendem uma marca e, com isso, a consideração que desenvolvem por ela. Por isso, Shelly despendeu muito do seu tempo a falar de ideias e não de anúncios com os clientes para quem tinha de criar valor (as marcas). Perguntava-lhes sempre: “Qual o ADN da sua marca? O que ela representa? Quem são os consumidores? O que eles querem e precisam? Como é que eles vivem e quais os seus hábitos? Como pode esta marca afetá-los? Qual o histórico das experiências da marca?”.

A Comunicação 360° não é um substituto da criatividade. Enquanto houver a capacidade de oferecer soluções 360°, será sempre um atributo importante, não esquecendo que a criatividade continua a ter um papel fundamental e central de grande valor para todas as marcas *online* e *offline*, ou seja, a criatividade é base e vem sempre em primeiro lugar! É ela que alimenta todas as vertentes de comunicação e as ideias 360° apenas criarão marcas mais fortes.

Este novo conceito é crucial no mercado atual. Existem mais canais de comunicação, mais “barulho”, mais meios, mais concorrência entre os produtos, menos fronteiras entre a concorrência, como tal, as marcas são a única diferença sustentável.

O diálogo 360° visa fomentar a comunicação entre parceiros estratégicos e não apenas vendedores de anúncios. Isto também é essencial nesta Era digital, que torna a internet um verdadeiro mercado de oportunidades. Nesta Era, a maioria dos consumidores deixou de sentir, tocar, experimentar! Assim, como é que a marca se diferencia da concorrência sem ser através de uma grande ideia?

Trabalhar uma marca a 360° elucida sobre todo o trabalho em torno de uma marca, apresentando-se assim como um trabalho mais desafiante e dinâmico.

O CEO, sucessor de Shelly Lazarus, Martin Sorrell afirma que Shelly fez um trabalho fantástico enquanto guardiã da Ogilvy, elevando-a para uma posição ainda mais forte com a implementação da comunicação 360°; como David Ogilvy afirma: “Shelly é certamente uma senhora com cérebro”.