



# **Definição de uma estratégia de comunicação online para a agência excentricGrey**

(Relatório de Estágio com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e  
Marketing)

**Joana Genésio**

Orientadora: Dr.ª Cristina Luz

**Novembro, 2015**

## **Declaração Anti-Plágio**

Declaro ser autora da presente Investigação, que integra os requisitos obrigatórios exigidos para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing.

O estudo desenvolvido é constituído por um trabalho original nunca submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou de qualquer outra habilitação, no seu todo ou parcialmente.

Atesto também que todas as citações se encontram devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Lisboa, Novembro de 2015

---

Joana Isabel Veiga Pires Génésio

## RESUMO

O presente relatório de estágio debruça-se sobre as potencialidades de uma estratégia de comunicação, num negócio *Business-to-Business*, assente exclusivamente em canais digitais, como o Website da empresa, *networks* sociais, *search* e email marketing. O estágio, com a duração de nove meses, decorreu no departamento de comunicação e marketing de uma agência de comunicação integrada, a excentricGrey.

A chegada de um novo ano, traz consigo a oportunidade de as organizações traçarem novos planos de ação, procurando dar conta das suas principais fraquezas e ameaças e, simultaneamente, tirar partido das suas forças e oportunidades. Neste caso, pela escassez de investimento disponível e pelo *expertise* e *know how* que caracterizam a organização em análise, a aposta no digital surge como uma resposta óbvia e alinhada com os principais objetivos da empresa para 2015: mais visibilidade no mercado e (consequentemente) aumento do número de contactos. Nesse sentido, foi delineada e implementada uma estratégia de comunicação *online* assente em dois pontos basilares: o conteúdo (que deveria ser sempre relevante e distintivo) e a conversão (mais do que chegar a uma audiência alargada, importava chegar aquele conjunto de clientes e potenciais que efetivamente representam um benefício para a empresa).

Tratando-se de uma investigação-ação, a estratégia foi traçada com base num diagnóstico preliminar, sendo subsequentemente implementada ao longo dos nove meses de estágio. Durante este período foi possível desconstruir a teoria em torno do universo digital, compreendendo mais profundamente como cada um dos canais *online* funciona, bem como avaliando o impacto de uma abordagem deste tipo numa agência de comunicação como a excentricGrey.

Genericamente, as ações implementadas tiveram uma *performance* positiva, indo ao encontro dos principais objetivos fixados. Não obstante, comprovar-se-á também que, para que uma organização tenha sucesso no digital, as ações estratégicas não devem ser consideradas como um fim em si mesmas, devendo ser antes encaradas como um *work in progress* sujeito a otimizações e reajustes contínuos, com base nas metas a atingir.

**Palavras-chave:** *estratégia, digital, online, plano de comunicação*

## **ABSTRACT**

This study focuses on the potential of a communication strategy for a business-to-business organization, based exclusively on digital channels, such as the company Website, social networks, search and email marketing. The nine-month's internship took place in excentricGrey's marketing department.

The beginning of a new year brings the opportunity for organizations define a new action plan, trying to account for its main weaknesses and threats and simultaneously take advantage of its strengths and opportunities.

In this case, the lack of investment available and the expertise and know-how, which characterize the organization under review, the focus on digital channels emerged as an obvious and aligned response to the company's major goals for 2015: more visibility in the market and (consequently) the increasing number of contacts. In this sense, was designed and implemented an online communication strategy based on two fundamental points: the content (which should always be relevant and distinctive) and conversion (rather than reach a wide audience, it was important to get that set of customers and prospects that effectively represent a benefit to the company).

This study is based on the action-research method. After a phase of diagnosis, the strategy was defined and implemented throughout the nine months of internship, during which period it was possible to comprise the theory around the digital universe, as well as understand more deeply how each of the online channel works.

**Key words:** *strategy, digital, online, communication plan*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu coorientador, Miguel Figueiredo, por me ter dado a oportunidade de integrar a Equipa da excentricGrey, tornando efetivamente possível a concretização deste projeto.

Aos meus colegas da agência, pela boa disposição com que me receberam e a que me habituaram.

Às minhas amigas, por partilharem esta longa caminhada comigo, com todas as coisas boas e más.

À minha orientadora, Maria Cristina Luz, por toda a ajuda e disponibilidade que sempre demonstrou, e sem a qual teria sido impossível terminar este projeto.

À minha família, Pai, Mãe e Irmã por me apoiarem incondicionalmente, ainda que não compreendessem exatamente o quão desgastante este processo pode ser.

Ao meu Pai, por me ter ensinado a encarar os problemas matematicamente e me mostrar o poder da Força, que tantas vezes me ajudou ao longo deste último ano.

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

<b>Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Quadro Teórico .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Marketing - da perspectiva tradicional à construção de relações .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 O Boom Digital .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 A Internet enquanto ferramenta de marketing .....	17
1.2.2 A influência da Internet no comportamento do consumidor.....	18
1.2.3 Definição de Marketing Digital .....	19
<b>1.3 Os Suportes digitais.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Website Institucional.....	22
1.3.2 Search Engine Marketing: SEO e Adwords.....	23
1.3.3 E-mail Marketing .....	27
1.3.4 Social Media.....	28
<b>1.4 Estratégia .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5 Avaliação do desempenho.....</b>	<b>38</b>
<b>2. Caracterização da atividade.....</b>	<b>42</b>
<b>3. Método de Investigação .....</b>	<b>45</b>
<b>4. Investigação-ação .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Diagnóstico.....</b>	<b>48</b>

4.1.1 <i>Benchmarking</i> .....	48
4.1.1.1 <i>Investimentos publicitários</i> .....	48
4.1.1.2 Visibilidade e comunicação .....	51
4.1.2 Diagnóstico Interno .....	56
<b>4.2 Plano de ação – Estratégia.....</b>	<b>63</b>
4.2.1 Objetivos .....	63
4.2.2 Insight de comunicação.....	63
4.2.3 Tipo de conteúdos .....	64
4.2.4 Target .....	64
4.2.5 Canais.....	64
4.2.6 Frequência e calendário das publicações .....	67
<b>4.3 Plano de ação – Implementação.....</b>	<b>67</b>
4.3.1 Website.....	67
4.3.2 Search.....	68
4.3.3 Display .....	70
4.3.4 Email .....	71
4.3.5 Social Media.....	72
<b>4.4. Análise de resultados.....</b>	<b>73</b>
4.4.1 Website.....	73

4.4.2 Search.....	76
4.4.3 <i>Display</i> .....	78
4.4.4 Email/ <i>newsletter</i> .....	78
4.4.5 Social Media.....	79
<b>5. Discussão dos resultados.....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusões e limitações do estudo .....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Número de prémios vencidos pelas primeiras 5 agências do <i>ranking</i> .....	52
<b>Tabela 2:</b> Presença nos meios de comunicação da área .....	52
<b>Tabela 3:</b> Presença no Facebook .....	54
<b>Tabela 4:</b> Visibilidade e Comunicação - síntese .....	55
<b>Tabela 5:</b> Indicadores de performance da excentricGrey (média mensal).....	57
<b>Tabela 6:</b> % de conversões: Acesso à página de contactos (2.º semestre).....	57
<b>Tabela 7:</b> Origem das visitas (média 2014) .....	58
<b>Tabela 8:</b> Resultados de pesquisa orgânica no Google .....	58
<b>Tabela 9:</b> LinkedIn ads (2.º semestre 2014).....	61
<b>Tabela 10:</b> Síntese Final .....	62
<b>Tabela 11:</b> Tráfego do Website (2014 e 2015) .....	74
<b>Tabela 12:</b> Conversão de objetivos .....	75
<b>Tabela 13:</b> Origem das visitas (2014 e 2015) .....	76
<b>Tabela 14:</b> Indicadores de performance Search .....	77
<b>Tabela 15:</b> Média mensal de conversão de objetivos.....	77
<b>Tabela 16 :</b> Newsletter excentricGrey .....	78
<b>Tabela 17:</b> Taxa de interação no Facebook (2014 e 2015) .....	80
<b>Tabela 18:</b> LinkedIn ads (2014 e 2015) .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Investimento por meio para a totalidade das agências (%) .....	49
<b>Figura 2:</b> Investimento por meio das Top 10 (%).....	50
<b>Figura 3:</b> Investimento por meio das Top 10 vs. excentricGrey (%).....	50
<b>Figura 4:</b> Número de seguidores no Facebook .....	59
<b>Figura 5:</b> Número de publicações no Facebook.....	59
<b>Figura 6:</b> Pedidos de contacto 2014 vs. 2015 (mensal) .....	75
<b>Figura 7:</b> Número de seguidores no Facebook .....	79
<b>Figura 8:</b> Número de seguidores no LinkedIn .....	80

## **Introdução**

No âmbito do Mestrado em Publicidade e Marketing, da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), desenvolvi um estágio de nove meses (novembro de 2014 a julho de 2015), na excentricGrey – agência de comunicação integrada que nasce, em 2013, da fusão entre a agência digital portuguesa Excentric e a *network* internacional Grey.

A excentricGrey posiciona-se no mercado como uma agência moderna e verdadeiramente integrada, com um ADN composto por tecnologia, comunicação e criatividade, o que a tornam apta para lidar com um mundo em constante mudança. Porém, ainda que bem definido, este posicionamento não era reconhecido pelo *target*, consubstanciando um problema declarado num mercado cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, era premente dar maior visibilidade à excentricGrey, atraindo mais contactos e, conseqüentemente, mais receita – foi exatamente neste âmbito que surgiu a oportunidade de estágio. Tirando partido do *expertise* digital da agência, sem que este se tornasse limitador, o objetivo operacional deste estudo era definir e implementar um plano de comunicação *online*, com vista ao aumento da visibilidade e à captação de novos clientes. Este plano seria uma adaptação melhorada do plano de comunicação da agência de 2014, o qual, antes de tudo, seria necessário validar, para que depois pudesse ser implementado com as devidas alterações estratégicas e, num último momento, avaliado – três ações que consubstanciam as três fases distintas do trabalho desenvolvido, nomeadamente: diagnóstico, implementação da estratégia e avaliação dos resultados.

Especificamente, na fase de diagnóstico foi desenvolvida uma análise do *background* da agência, com maior incidência nos meses que precederam o início do estágio (2.º semestre de 2014), procurando identificar os principais problemas e/ou oportunidades. Estes *insights* permitiram definir objetivos estratégicos específicos, consubstanciados em ações táticas a implementar no início do ano de 2015. Finalmente, num terceiro e último momento, os resultados obtidos no 1.º semestre de 2015 foram avaliados, para

que depois pudessem ser feitos os respetivos ajustes ao plano, tendo em conta as metas a atingir.

Cada uma destas fases implicou um conjunto de tarefas específicas, nomeadamente, ao nível do planeamento estratégico, com a validação e implementação do plano de comunicação da excentricGrey; ao nível da produção de conteúdos para os diferentes canais ativados, nomeadamente o Website da agência, LinkedIn, Facebook, Google e Email; e, por fim, ao nível da análise, quer da situação inicial, quer dos resultados obtidos.

Uma vez que esta estratégia partiu de um problema declarado pela agência – falta de visibilidade e de reconhecimento enquanto agência verdadeiramente integrada – as ações implementadas durante o período de estágio revelaram-se de extrema importância e utilidade. De facto, o plano de 2015 estava não só alinhado com os objetivos da excentricGrey, mas também com as suas limitações – a estratégia estava centrada no meio *online*, procurando, por um lado, dar conta da escassez de investimento disponível, e por outro aproveitar o enorme *expertise* digital que caracteriza a agência.

Genericamente, os resultados obtidos neste relatório foram bastante positivos, porém, tratando-se de um meio em constante mudança, é determinante que a estratégia seja continuamente validada e reajustada, de forma a adaptar-se às mudanças de comportamento do seu *target*, bem como às diferentes características envolventes.

## 1. Quadro Teórico

### 1.1 Marketing - da perspectiva tradicional à construção de relações

"Se não deixar que os clientes conheçam o seu negócio, não vai permanecer no negócio por muito tempo" (Ryan & Jones, 2009) – esta é a premissa basilar do marketing, ou seja, trabalhar a imagem das organizações, através de trocas de bens, produtos ou serviços com os seus consumidores.

De facto, o consumidor sempre assumiu uma posição central no *puzzle* da comunicação, porém, como veremos, a importância que lhe é atribuída tem vindo a crescer ao longo dos tempos, acompanhando a própria evolução da sociedade, caracterizada, nos dias de hoje, pela tecnologia e globalização.

De acordo com Cruz e Silva (2014), o marketing começou por ser entendido como uma atividade estritamente funcional, associada à economia das sociedades, sendo o seu objetivo vender e distribuir os produtos de uma forma lucrativa para as empresas. Nesta fase inicial, o marketing caracterizava-se, portanto, por uma comunicação de um sentido, não existindo grande margem para a interação com o consumidor (Stewart & Pavlou, 2002).

Em meados do século XX, Neil Borden, então presidente da American Marketing Association (AMA), explicava o marketing como um processo de planeamento e execução, alicerçado em quatro variáveis – os 4Ps do Marketing, nomeadamente Produto (*Product*), Preço (*Price*), Promoção (*Promotion*) e Distribuição (*Place*). Todavia, este modelo carecia de interatividade (falamos de um monólogo), bem como de um carácter humano, uma vez que, ainda que o foco se mantivesse no cliente, este era visto como um ator passivo e homogéneo, e a troca que se estabelecia assumia exclusivamente um carácter lucrativo e transaccional ajustado aos objetivos da empresa (Antunes & Rita, 2008).

A entrada no novo milénio caracterizada pela globalização, o *boom* digital e a tecnologia que lhe está associada, trouxe consigo uma série de implicações para este paradigma, que vieram exatamente intensificar o desajuste da abordagem dos 4Ps. Por

um lado, começam a surgir cada vez mais empresas e marcas a oferecer produtos muito semelhantes entre si, tornando a comunicação massificada cada vez menos eficaz; por outro, a tecnologia permite ao consumidor reunir elevada informação sobre os produtos que consome, tornando-se mais exigente e consciente nas suas compras, e, por isso, esperando mais qualidade nos produtos e serviços, bem como um maior nível de personalização (Kotler, 2002; Brito, 2011). Assim, veremos o marketing a abandonar progressivamente o carácter exclusivamente transaccional, para passar a consubstanciar uma troca de bens, produtos e serviços, que acrescentam valor ao consumidor e, em última instância, contribuem para a melhoria da sociedade no seu todo (Cruz & Silva, 2014). De facto, já não basta que os produtos e serviços vão ao encontro das expectativas do *target*, é fundamental que estes o satisfaçam em grande medida (Kotler & Armstrong, 2012). Ao carácter funcional e administrativo do marketing deve ser acrescentado um lado social, deixando o negócio de ser visto apenas como uma venda para passar a ser entendido também como um serviço onde a relação marca-consumidor assume uma posição central (Grönroos, 1996; Kotler, 2002; Antunes & Rita, 2008). Trata-se portanto de uma abordagem mais individualizada e de aprendizagem com cada cliente, onde a organização é pensada numa lógica de criação e gestão de valor (Grönroos, 1996; Antunes & Rita, 2008).

Berry (1983, cit. por Grönroos, 1996) terá sido um dos primeiros autores a conceptualizar esta nova abordagem, a que chamou de marketing *relacional*. Com mais de duas décadas, a perspetiva relacional continua a fazer sentido, na medida em que, aos dias de hoje, a principal moeda de troca entre organizações, clientes e gestores não é a receita gerada, mas sim o número e a qualidade das relações que se estabelecem entre os diferentes atores, sobretudo, com o *target* (Antunes & Rita, 2008; Consoli & Musso, 2010).

Na verdade, a abordagem tradicional do marketing também preconizava a criação de uma relação de valor entre marca e consumidor; contudo, na perspetiva atual, o consumidor deixa de ser um membro passivo para passar a estar (mais) envolvido no processo – é ele quem dita as "regras do jogo" (Stewart & Pavlou, 2002; Brito, 2011). O monólogo dá lugar a um diálogo interativo, que exige mais compromisso e preocupação não só na aquisição, mas sobretudo, na retenção dos clientes (Antunes & Rita, 2008). No mesmo sentido, Stewart e Pavlou (2002) clarificam a distinção entre as duas

abordagens, estando a vertente clássica associada à *promoção e publicidade*, e a vertente moderna à *interatividade e à criação de valor*.

Acompanhando esta evolução do paradigma, a própria American Marketing Association atualizou a sua definição de marketing, o qual deixa de ser visto como um processo de planeamento e execução das diferentes variáveis para passar a ser entendido como uma função organizacional e um conjunto de processos estratégicos, que permitem criar, comunicar e entregar valor aos consumidores, bem como gerir as relações entre estes de uma forma que beneficia não só a organização, como a sociedade em geral (2008. cit. por Antunes & Rita, 2008).

Igualmente interessante é o facto de a definição de marketing relacional estar também a evoluir – se na década de 1990 o foco estava exclusivamente no consumidor, as definições mais recentes são mais abrangentes, falando de "interações com *networks* de relações" (Gummesson, 2002, cit. por Brito, 2011). Em linha com esta perspetiva, Kotler e Keller (2012) consideram que o marketing relacional não deve ser considerado como um novo paradigma, mas sim como uma peça do *puzzle* de uma abordagem nova que para além da relação, também se deverá focar noutras premissas como a integração da comunicação e as componentes social e digital, acompanhando, mais uma vez, a própria evolução dos tempos.

Do mesmo modo, apesar de aparentemente diferentes, as duas perspetivas – tradicional e relacional – não devem ser percebidas como antagónicas, mas antes como complementares, assumindo-se a personificação de Brito (2011), que caracteriza o marketing tradicional como "a base da casa", sem a qual a organização não sobrevive. Efetivamente, antes de se pensar em construir uma relação com o consumidor, é crucial identificar as quatro variáveis tradicionais do marketing, segmentando o mercado, definindo o *target*, definindo o posicionamento da empresa, assim como a estratégia de atuação e as variáveis do marketing mix que devem ser ativadas para atingir os objetivos. Este último ponto será, contudo, mais minucioso, no sentido em que não é interessante, do ponto de vista da empresa, comunicar para uma audiência alargada e massificada, mas sim para aquele conjunto de pessoas que está realmente interessado em "falar" com a marca e com ela criar uma relação. Esta ideia dá lugar à noção de *lifetime value*, ou seja, o lucro que se espera obter de um determinado consumidor com base na relação que este estabelece com uma marca ao longo do tempo (Kotler, 2002;

Brito, 2011). Relacionado com a noção de *lifetime value* está também o conceito de *Customer Relationship Marketing*, considerado por autores como Kotler e Armstrong (2012), como um dos conceitos mais importantes do marketing moderno. Fundamentalmente, trata-se de um processo de gestão de informação sobre os consumidores, dados que são depois usados para os servir da melhor forma.

Porém, indo mais longe, poder-se-á dizer que a abordagem relacional é também, aos dias de hoje, obsoleta. O universo das marcas está cada vez mais polivalente e, por isso, é necessário que estas apostem em experiências relevantes e envolventes que tornem os consumidores verdadeiros *embaixadores* da marca. No fundo, continua a ser uma relação, mas esta tem que ser extremamente ativa, dando lugar a uma nova abordagem – a ativação de marca – cujo enfoque não é, contudo, pertinente para o desenvolvimento do presente estudo.

Nas próximas secções veremos como o *boom* digital da viragem do milénio está a transformar este processo de gestão da comunicação das empresas, dando lugar a novos conceitos e premissas.

## **1.2 O Boom Digital**

Graças à explosão da Internet, que se dá na década de 90, trabalhar em marketing nunca foi tão desafiante e dinâmico – estima-se que, nos primeiros anos, o crescimento da comunidade *online* tenha sido de cerca de 850% por ano (Ryan & Jones, 2009), sendo que, em 2014, já cerca de 84% dos americanos adultos usavam diariamente a Internet<sup>1</sup>, perfazendo um total de cerca de três mil milhões de utilizadores, em todo o mundo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Perrin, A. & Duggan, M. 2015. American's Internet Access: 2000-2015: As internet use nears saturation for some groups, a look at patterns of adoption. *Pew Research Center*. [Em linha] Disponível: <http://www.pewinternet.org/2015/06/26/americans-internet-access-2000-2015/> [Consult.17 de agosto de 2015].

<sup>2</sup> Global Internet Report 2014: Open and Sustainable Access for All. *Internet Society*. [Em linha] Disponível: [http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Global\\_Internet\\_Report\\_2014.pdf](http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Global_Internet_Report_2014.pdf) [Consult.1 de agosto de 2015].

Em face desta tendência e pelas suas características intrínsecas, a Internet surge como um meio de comunicação privilegiado, que as empresas devem, cada vez mais, incorporar nos seus processos de gestão do marketing, como veremos de seguida.

### **1.2.1 A Internet enquanto ferramenta de marketing**

Atualmente é essencial construir uma relação de valor acrescentado e de longo-prazo entre marcas e clientes, objetivando transformar estes últimos em agentes ativos no processo de comunicação. Ora, neste contexto, pelas qualidades que a caracterizam, a Internet surge como um meio de comunicação de excelência que permite não só aproximar os diferentes agentes da cadeia do marketing, como ativar e melhorar continuamente as relações que se estabelecem entre eles (Aaker, 2002; Fatma, 2009).

Não se tratando de algo recente, o termo *Internet* foi usado pela primeira vez na década de 1970 por Vinton Cerf, um cientista norte-americano, comumente referido como o "pai da Internet". Contudo, só anos mais tarde, já na década de 1990, é que a primeira página web é posta *online* (Ryan & Jones, 2009).

Caracterizar este meio pode ser particularmente difícil, tendo em conta que, aos dias de hoje, é algo que já está enraizado na vida do mais comum dos mortais. Antes de tudo, importa perceber que a Internet não é apenas a Web, mas sim, um conjunto de tecnologias que permitem aceder, organizar e partilhar informação, de uma forma mais fácil e rápida do que os meios ditos tradicionais (Berthon et al., 1996; Angelides, 1997; Watson et al., 2000; Fatma, 2009; Kritzinger & Weideman, 2013). Atualmente, funciona como uma fonte primária de informação, comunicação e entretenimento, que é também ela verdadeiramente global – não existem barreiras temporais (a comunicação faz-se praticamente em tempo real), nem geográficas (Berthon et al., 1996; Ryan & Jones, 2009; Jothi et al., 2011).

Ainda no que diz respeito à caracterização do meio, a interatividade assume uma posição de destaque, influenciando não só a forma como o consumidor percebe as mensagens (e como estas o afetam), como também a forma como este interage com elas (Berthon et al., 1996; Stewart & Pavlou, 2002; Jo & Kim, 2003). Alba et al. (1997, cit. por Stewart & Pavlou, 2002) decompõem o conceito em três fatores basilares, nomeadamente, o seu carácter multidirecional, na medida em que envolve dois ou mais

atores num diálogo que não tem necessariamente de ser cara-a-cara; a imediatez na resposta, com várias interações e atualizações a acontecerem a todo o instante; e a sucessividade de acontecimentos, pois cada ação decorre de uma ação anterior.

Funcionando como um meio de comunicação de excelência, a Internet será também uma ferramenta de marketing com potencial para alcançar os diferentes objetivos de uma empresa (Peterson et al., 1997; Watson et al., 2000; Aaker, 2002; Ryan & Jones, 2009), sendo esta, aliás, a premissa base da nova abordagem analisada de seguida.

Nesta perspetiva, enquanto ferramenta de marketing, a Internet tem a capacidade de recolher e armazenar um grande número de informações sobre e para o *target*, proveniente de diferentes locais, de uma forma relativamente simples e barata, através de diferentes ferramentas, também elas intuitivas e de fácil gestão. Do mesmo modo, este “novo” meio, permitirá dar continuidade e profundidade aos diferentes programas de marketing, amplificando-os e potenciando a relação de que falávamos. Por último, pelo carácter interativo e o foco na experiência, a Internet permitirá ainda diferenciar uma marca da concorrência, oferecendo não só mais informação sobre os produtos e serviços que comercializa, como também novas experiências de utilização, mais uma vez, intensificando a relação entre as duas partes (Peterson et al., 1997; Aaker, 2002; Ryan & Jones, 2009).

Na próxima secção veremos que tipo de implicações é que a Internet e o digital trouxeram para o comportamento do consumidor para, posteriormente, nos debruçarmos sobre a abordagem do marketing digital, à luz destas premissas.

### **1.2.2 A influência da Internet no comportamento do consumidor**

A Internet, pelas características já mencionadas, veio mudar o *modus operandi* do marketing, uma mudança que se dá, em primeira instância, na forma como a comunicação é estabelecida, passando de um modelo *one-way* para um processo interativo e multidirecional entre marcas e consumidores (Stewart & Pavlou, 2002; Fatma, 2009). A premissa base será a de que os consumidores deixam de ser vistos como um conjunto homogéneo e massificado, para passarem a ter um enorme poder na cadeia de valor do marketing, onde o principal enfoque está na experiência de consumo (Fatma, 2009). Este "poder" manifesta-se na forma como estes estão hoje aptos para

pesquisar, selecionar e usar a informação que recolhem – “podem escolher qual o conteúdo que querem, quando o querem, e da forma que o querem” (Ryan & Jones, 2009) – estando cada vez melhor informados e mais conscientes em relação ao mundo que os rodeia (Stewart & Pavlou, 2002; Ryan & Jones, 2009).

De facto, são várias as formas de como o digital veio influenciar o comportamento dos consumidores. Se por um lado fez aumentar a interconectividade, permitindo trocas, a todo o instante, de informações não só entre marcas e consumidores, mas também entre os diferentes membros de uma comunidade de marca, seja por email, através do *mobile*, ou de plataformas sociais; por outro, a própria informação passa a ser criada, partilhada e consumida de uma forma igualmente distinta, o que traz um enorme poder de decisão ao cliente (Stewart & Pavlou, 2002; Ryan & Jones, 2009). Além disso, é essencial reconhecer que a interatividade característica do meio depende em grande escala do próprio consumidor, pelo que a eficácia da comunicação deve ser analisada tendo em conta esse facto.

### **1.2.3 Definição de Marketing Digital**

A forma como as empresas tiram partido da Internet e das ferramentas digitais para atingir os seus objetivos de marketing consubstancia uma nova abordagem – o marketing digital, também conhecido como *e-marketing* ou Internet marketing, dependendo dos autores (Chaffey et al., 2006; Ciarlone, 2007; Ryan & Jones, 2009; Shaltoni & West, 2010; Chaffey & Smith, 2013; Rahimnia & Hassanzadeh, 2013).

O Chartered Institute of Marketing (sd, cit. por Chaffey et al., 2006) define esta nova abordagem como o "processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes, de uma forma lucrativa". Chaffey et al. (2006) procuram desconstruir a definição, ao mesmo tempo que demonstram como esta se aproxima da abordagem dita tradicional. De acordo com os autores, a Internet, inerente ao conceito de marketing digital, funciona como uma ferramenta de pesquisa, permitindo identificar as necessidades e desejos dos clientes. Por outro lado, funciona também como um meio adicional de antecipação, através do qual os clientes podem, simultaneamente recolher e enviar informação sobre e para a organização, o que, por osmose, permitirá compreendê-los melhor e oferecer respostas que vão ao encontro dos seus objetivos. Finalmente, o digital apresenta-se como um novo meio capaz de

satisfazer, de forma mais eficaz e lucrativa, as necessidades identificadas no cliente, desde que haja um conhecimento profundo de todas as ferramentas que estão ao dispor da organização.

De acordo com Ryan e Jones (2009), ainda que seja crucial compreender profundamente como funcionam as ferramentas digitais, a premissa basilar do marketing digital não está relacionada com a tecnologia *per si*, mas sim com a aplicação da tecnologia na resposta às necessidades e desejos dos consumidores, que continuam a ocupar uma posição central e estratégica na cadeia do marketing (Chaffey et al., 2006; Ryan & Jones, 2009; Chaffey & Smith, 2013). Neste contexto, vemos uma subdisciplina a ganhar especial visibilidade – o *content* marketing, ou marketing de *conteúdos*, que explica que, tão ou mais importante do que perceber quais os meios mais adequados para alcançar os diferentes objetivos de uma organização, é pensar nos conteúdos que são verdadeiramente relevantes e distintivos e que, em última instância, trarão benefícios para a mesma, bem como valor acrescentado para o *target* (Picciano, sd.). Não se trata, portanto, de uma técnica de venda direta dos produtos e serviços de uma organização (este será, antes, um objetivo a médio prazo), sendo que qualquer *call to action* deverá ser muito subtil e fornecer um benefício para o leitor. O principal objetivo continuará a ser construir uma relação com o *target*, através da oferta de soluções e *insights* que vão ao encontro dos seus problemas, desejos ou necessidades. Se esta oferta acontecer numa base consistente e relevante, a organização dá provas do seu *expertise* e conseqüentemente os consumidores passam a confiar nela e a compreender profundamente a sua essência. Esta confiança transformará os contactos em clientes altamente focados, informados e conhecedores, clientes que estão preparados para fazer negócio com a empresa – uma aposta que se revela mais frutífera do que as estratégias de comunicação "agressivas", que apenas os afastam (Picciano, sd.).

Efetivamente, as potencialidades de uma abordagem digital do marketing estão intrinsecamente relacionadas com as próprias características do meio, permitindo às marcas relacionarem-se mais diretamente com os seus clientes, recolhendo, a todo o momento, informações relevantes e atuais sobre o mercado, sobre as necessidades e opiniões dos seus consumidores, comunicando, assim, para uma audiência que é simultaneamente mais alargada (porque global) e segmentada (porque dentro do global

é possível segmentar de acordo com os objetivos propostos), com poucas barreiras geográficas e temporais (Chaffey et al., 2006; Ciarlone, 2007; Constantinides & Fountain, 2008; Fatma, 2009; Ryan & Jones, 2009; Chaffey & Smith, 2013).

Procurando caracterizar esta abordagem, Adolpho (2011) introduz a metodologia dos *8Ps do Marketing*, composta pelas seguintes variáveis:

- **Pesquisa** – a organização serve-se do meio digital para procurar informação sobre o consumidor;
- **Planeamento** – com base nos *insights* recolhidos através do passo anterior, o *marketer* delinea uma estratégia eficaz e relevante que vá simultaneamente ao encontro dos seus objetivos e das necessidades do *target*;
- **Produção** – é o “pôr em prática” das diferentes ações estratégicas;
- **Publicação** – como o próprio nome indica, é a disponibilização do conteúdo no mercado, para que o consumidor tenha acesso ao mesmo;
- **Promoção** – relacionada com o desenvolvimento de campanhas, neste caso, no meio *online*;
- **Propagação** – ou disseminação dos conteúdos em diferentes meios, como fóruns, blogues e redes sociais;
- **Personalização** – desenvolver estratégias que potenciem a relação entre o consumidor e a marca, com o objetivo de conseguir maior fidelização;
- **Precisão** – este último passo está relacionado com a avaliação e medição dos resultados das campanhas, bem como o seu subsequente (re)ajuste.

A próxima secção debruça-se sobre as ferramentas digitais que melhor se ajustam aos diferentes objetivos de uma empresa.

### 1.3 Os Suportes digitais

A palavra "digital" por detrás da noção de marketing digital representa um largo conjunto de ferramentas e tendências tecnológicas – desde o Website institucional, ao email ou ao *search marketing* – que, quando postas em prática, potenciam o alcance dos objetivos de uma empresa (Urban, 2004; Chaffey et al., 2006; Fatma, 2009; Chaffey & Smith, 2013).

Um dado comum será o de que, por se centrarem no meio *online*, estas ferramentas permitirão, na maior parte dos casos, uma maior agilidade na gestão dos planos de comunicação das empresas e, subsequentemente, na avaliação dos mesmos, podendo a todo o momento ser aperfeiçoados e melhorados de acordo com os objetivos fixados (Urban, 2004; Ryan & Jones, 2009).

### 1.3.1 Website Institucional

Qualquer que seja a estratégia digital levada a cabo por uma empresa terá, de uma forma geral, como ponto de encontro o Website institucional, circunstância que lhe confere uma posição basilar na estratégia de comunicação *online* de uma organização (Ryan & Jones, 2009). Partilhando as características de imediatez, dinamismo e acessibilidade da própria Internet, o Website tem ainda a particularidade de poder ser personalizado e otimizado para os diferentes motores de busca, como veremos em maior detalhe de seguida (Ciarlone, 2007).

Na verdade, o próprio Website tem a capacidade de servir as mesmas funções de identificação, antecipação e satisfação do marketing: permite identificar e antecipar as necessidades e desejos dos consumidores, quer diretamente, por exemplo, através do preenchimento de formulários de contacto, quer indiretamente, através dos *insights* que o *marketer* consegue recolher através das ferramentas de análise, permitindo assim um maior nível de satisfação graças à oferta de respostas relevantes e distintivas e que acrescentam valor ao consumidor (Chaffey et al., 2006; Chaffey & Smith, 2013).

Para além da informação e conteúdo (sob as suas diferentes formas, desde texto, imagem ou vídeo), outro ponto basilar de um Website é o *design* que, como explicam Chaffey e Smith (2013), deverá obedecer a uma série de premissas, destacando-se as seguintes:

- **Acessibilidade:** o Website deve ser de fácil navegação e acessível sob diferentes dispositivos e *browsers*;
- **Usabilidade:** deve ser *user-friendly*, ou seja, de navegação simples e intuitiva, fazendo com que o utilizador encontre facilmente a informação que procura;

- **Arquitetura da informação:** os conteúdos devem estar "arrumados" e etiquetados de uma forma igualmente simples, para que sejam facilmente reconhecidos e encontrados;
- **Otimização para motores de busca** (*Search Engine Optimization*, ou SEO): a estrutura e construção do Website, bem como a escolha das palavras-chave, deverão obedecer a determinados critérios para que o mesmo esteja posicionado de forma relevante nas pesquisas orgânicas dos motores de busca (esta questão será alvo de uma análise mais profunda na secção seguinte).

Evidentemente, o Website deverá estar também alinhado com a imagem e os códigos visuais da empresa, sob pena de não ser reconhecido como uma ferramenta ao seu dispor, assim como obedecer a diferentes critérios legais relacionados com domínios e alojamentos de servidores.

Tendo em conta a posição basilar que assume em qualquer plano de comunicação digital (na medida em que as diferentes ações estratégicas confluem para este meio), o Website deve ser entendido como um meio de conversão do tráfego – "pegar nos números e convertê-los em algo com valor tangível para o negócio" (Ryan & Jones, 2009). Não obstante, serve também muitos outros objetivos, seja a operacionalização de uma compra (Website de e-commerce), seja o preenchimento de um formulário de contacto, a subscrição de uma *newsletter*, ou simplesmente a visita, para que o cliente fique a conhecer os produtos e serviços oferecidos pela empresa e (desejavelmente) a contacte quando necessário.

### **1.3.2 Search Engine Marketing: SEO e Adwords**

Tão ou mais importante do que desenhar um Website de qualidade do ponto de vista da usabilidade, utilidade e *design*, será fazer com que este assuma uma posição de destaque nos motores de busca, tendo em conta que uma percentagem considerável do tráfego na Internet começa exatamente por aí (Ciarlone, 2007; Killoran, 2013; Shih et al., 2013). Efetivamente, dados recentes mostram que mais de metade dos utilizadores apenas clica nas ligações da primeira página de resultados, existindo uma pequena percentagem que vai para além da terceira página de resultados (Shih et al., 2013). Neste sentido, a otimização dos resultados de um Website para os motores de busca assume uma

importância crescente, podendo ser trabalhada sob duas formas: paga – *Paid Search Advertising* ou *Search Engine Advertising* – ou orgânica – *Search Engine Optimization*. Juntas formam uma nova subdisciplina do marketing digital, o *Search Engine Marketing* (SEM) que, nos últimos anos, em face destas preocupações, tem assistido a um crescimento brutal (Ryan & Jones, 2009; Killoran, 2013; Kritzinger & Weideman, 2013; Shih et al., 2013; Zenetti et al., 2014).

A distinção entre estas duas abordagens é fundamental – o trabalho de SEO centra-se na edição e ajuste do conteúdo e dos códigos de um Website, para que as palavras-chave do mesmo correspondam, com a maior proximidade possível, às pesquisas levadas a cabo pelos utilizadores; já o SEA funciona através de anúncios pagos que, procurando o mesmo nível de correspondência de palavras-chave, não implicam um trabalho direto no Website da organização, servindo apenas para redirecionar os utilizadores para este (Killoran, 2013; Kritzinger & Weideman, 2013; Shih et al., 2013).

Mais profundamente, Killoran (2013) explica que os resultados orgânicos dos motores de busca resultam da combinação de diferentes fórmulas e algoritmos, que fazem com que determinado conteúdo apareça primeiro do que outro, consoante o grau de importância que assume. Tendo em conta a mudança constante dos algoritmos dos motores de pesquisa, o trabalho de SEO deve ser encarado como uma tarefa de continuidade, procurando dar resposta, a todo o momento, ao aumento/diminuição da relevância das palavras-chave, a fim de evitar que estas afetem o tráfego do Website (Shih et al., 2013). De notar que, na análise destes resultados importará compreender três conceitos fundamentais:

- ***Meta description***: quando uma ligação é visualizada na página de resultados de um motor de busca, a *meta description* corresponde ao parágrafo de descrição da página em questão, que surge imediatamente abaixo do URL. É importante garantir que as palavras-chave que compõem esta descrição estão em linha com o conteúdo partilhado, bem como com as pesquisas mais relevantes do *target* – garantindo assim, uma melhor posição no motor de busca.
- ***Title tag*** (ou título de página): é como o próprio nome indica, o título que aparece acima da descrição, estando igualmente presente nas abas dos *browsers* (ex. ExcentricGrey | Agência Integrada). É igualmente importante que este título esteja em consonância com as palavras-chave mais relevantes que caracterizam

o Website em questão. Tanto a *meta description* como a *title tag* não deverão ultrapassar os 65 caracteres (com espaçamentos).

- **URL**, é um endereço de rede, comumente referido como *link* ou ligação de um Website, que deve ser simultaneamente curto e relevante.

Relativamente aos resultados pagos, tendo em conta que o Google domina hoje o “reino” dos motores de busca, com mais de metade de todas as pesquisas que acontecem na Internet (Shih et al., 2013), para efeitos de análise usar-se-á o exemplo do Google Adwords. Estes resultados pagos são geralmente diferenciados dos resultados orgânicos por terem a etiqueta “Anúncios” e, geralmente, estarem do lado direito dos resultados de pesquisa (Ryan & Jones, 2009).

O grande desafio neste tipo de estratégia tem a ver com o aparecimento do anúncio no motor de busca, o que é como que um jogo equilibrado, e em constante atualização, entre o valor que cada empresa está disposta a pagar por um clique (ou pelo conjunto de mil visualizações do seu anúncio) e a qualidade da página de destino. Não é, portanto, algo estanque e por isso deverá ser trabalhado numa lógica de continuidade, para que os resultados se mantenham positivos e alinhados com os objetivos (Shih et al., 2013).

Para medir os resultados de uma campanha de SEM, e mais particularmente nas campanhas de SEA, existe um conjunto de conceitos que é importante compreender, nomeadamente:

- **Click-Through Rate** ou **Taxa de Cliques**: é o rácio que permite perceber a percentagem de pessoas que, tendo sido expostas ao anúncio, clicaram no mesmo (Killoran, 2013). De acordo com o Suporte do Google<sup>3</sup>, anunciantes pouco experientes deverão procurar alcançar um CTR acima de 1%, algo que, com o passar do tempo, deverá ser otimizado e aumentado – uma boa taxa de CTR estará acima dos 2% sendo que, evidentemente, quanto mais alta for, melhor.
- **Cost-Per-Click** ou **Custo Por Clique (CPC)**: o custo que o anunciante pagará por cada clique no seu anúncio.

---

<sup>3</sup> Google Adwords Support. [Em linha] Disponível: <https://support.google.com/adwords/?hl=pt-pt#topic=3119071>, [Consult. 22 de novembro de 2014].

- **Cost-Per-Mille** ou **Custo Por Mil Impressões (CPM)**: cada impressão corresponde à exposição do anúncio na página do motor de busca (Zenetti et al., 2014), assim, o CPM será o que o anunciante pagará por cada conjunto de mil visualizações do seu anúncio, o que nada tem a ver com o número de cliques recebidos. Utilizar esta métrica será mais interessante quando o objetivo da organização é visibilidade e notoriedade, e não tanto o aumento das vendas ou do tráfego no Website.
- **Page Rank**: funciona como uma medida da “popularidade” de um Website, que se determina pela quantidade e qualidade de outros *links* que apontam para essa mesma página (Killoran, 2013). Ter um *Page Rank* elevado significa que a página em questão surge entre os primeiros resultados de pesquisa dos motores de busca, o que consubstancia, como vimos, uma oportunidade fundamental.
- **Posição média**: é a posição que um determinado anúncio apresenta na página de resultados de um motor de busca. Geralmente os 10 anúncios mais relevantes (tendo em conta o investimento que está a ser feita e a fórmula algorítmica que o motor de busca aplica) aparecem na primeira página de resultados, sendo que o *marketer* deverá sempre ambicionar colocar a sua campanha nos lugares de topo.

Numa campanha de Adwords, o *marketer* pode ainda fixar objetivos para os seus utilizadores, sendo que cada conclusão de uma dessas ações representa uma conversão. A percentagem de conversões, o número de impressões de um anúncio, bem como a taxa de cliques que este arrecada serão algumas das medidas de sucesso de uma campanha de *search* sendo que só a combinação dos diferentes fatores permitirá ter resultados fidedignos e verosímeis (Ryan & Jones, 2009; Zenetti et al., 2014).

Pelas suas características, o SEM, tanto na vertente paga como na orgânica, será uma excelente forma de ir ao encontro das necessidades e expectativas do utilizador, num momento em que este efetivamente está predisposto a estabelecer um contacto com a organização (porque tem uma verdadeira necessidade). Se por um lado os utilizadores “confiam” nos resultados de SEO e, quanto melhor a posição no ranking, mais predispostos estarão para fazer um contacto, por outro os resultados de SEM, por funcionarem através da seleção de diferentes palavras-chave, permitem uma enorme

*targetização*, possibilitando às organizações chegarem mais fácil e diretamente aos seus consumidores quando estes efetivamente têm uma necessidade (Ryan & Jones, 2009; Shih et al., 2013; Zenetti et al., 2014).

### **1.3.3 E-mail Marketing**

Hoje em dia, qualquer organização terá um email oficial que servirá, em primeira instância, para que o *target* possa entrar em contacto com a empresa, seja para esclarecer uma dúvida, agendar uma reunião ou fazer um pedido (Ryan & Jones, 2009). Todavia, caracterizando-se por baixos custos de implementação e distribuição, esta ferramenta ganha uma nova dimensão no paradigma atual, podendo funcionar como um excelente ponto de partilha de informação e *insights* relevantes, que permitem intensificar relações, dar a conhecer e/ou melhorar a imagem das organizações, bem como gerar tráfego para o Website (Chaffey et al., 2006; Pavlov et al., 2008; Ellis-Chadwick & Doherty, 2012).

Uma das maiores-valias deste suporte advém do facto de a partilha de conteúdos poder estar, ou não, diretamente relacionada com o universo da empresa – veja-se o caso das *newsletters*, que permitem que os *marketers* se aproximem dos seus clientes e potenciais, dando conta do seu *expertise*, sem, no entanto, lhes venderem os seus produtos e serviços diretamente. É antes uma forma de a empresa estar presente no quotidiano do *target* de uma forma não só relevante, mas sobretudo, útil – se o fizer de forma coerente e alinhada, estará a abrir uma porta para o estabelecimento de uma relação forte e de confiança com o consumidor o que, a médio/longo prazo terá impacto direto nas receitas (Castronovo & Huang, 2012).

A taxa de entrega e abertura dos emails, a média de cliques nas ligações partilhadas, bem como o tráfego que se gera para o Website da organização serão algumas das medidas de avaliação desta ferramenta (Castronovo & Huang, 2012).

Porém, tratando-se de um meio relativamente barato e de fácil acesso (aliás, como quase todos neste universo), o email marketing é também o seu maior inimigo, na medida em que os utilizadores são hoje “bombardeados” por uma série de mensagens diferentes, o que desvaloriza e descredibiliza o canal, ao mesmo tempo que mensagens importantes se perdem no meio de outras supérfluas (Pavlov et al., 2008).

### 1.3.4 Social Media

Os media sociais, ou social media, são um conceito emergente no paradigma moderno, corporizando-se na sua essência na utilização da Internet e dos serviços web, para aceder e partilhar informação, opiniões ou experiências, tanto entre os utilizadores e as organizações, como entre as próprias comunidades de utilizadores, tornando-os, simultaneamente, consumidores e produtores (Tredinnick, 2006; Ryan & Jones, 2009; Bond et al., 2010; Kirtis & Karahanbb, 2011; Saravanakumar & SuganthaLakshmi, 2012; Chaffey & Smith, 2013; Goyal, 2013; Coutinho, 2014; Jussila et al., 2014). Esta forma de potenciar a comunicação será, de facto, a característica basilar deste tipo de *media* que, no seguimento do que vimos anteriormente, vem enfatizar o papel do consumidor como um agente ativo na construção de valor na cadeia do marketing (Chaffey & Smith, 2013).

O termo é largamente confundido com o de redes sociais sendo, no entanto, muito mais abrangente do que este último. Coutinho (2014) explica, sinteticamente, a diferença - "os *social media* ou *user generated content* são plataformas centradas no conteúdo, como blogues, *wikis*, fóruns, [...] as redes sociais são também um tipo de *social media*, mas centram-se sobretudo nas relações." A autora continua dizendo que, "para uma plataforma ser considerada uma rede social deverá ter perfis e ligações entre os mesmos", sendo exemplos o Facebook, o Twitter ou o LinkedIn, como veremos mais à frente (Coutinho, 2014).

Outro conceito que emerge da arena social é o de Web 2.0, um termo cunhado pela primeira vez em 2004 (Witteman & Zikmund-Fisher, 2012), que vem exatamente explicar esta nova forma de o consumidor utilizar a tecnologia e a Internet (Ryan & Jones, 2009). Procurando diferenciar estes dois conceitos, autores como Constantinides e Fountain (2008) e Coutinho (2014) explicam que a Web 2.0 abarca o conjunto de aplicações sociais que permitem ao internauta criar e partilhar conteúdo, enquanto os social media remetem para os aspetos específicos que derivam destas aplicações, como a criação de comunidades e a comunicação mais aberta e participativa.

Nos últimos anos, as plataformas de social media têm sido avaliadas como a "onda do futuro", afetando em larga medida a forma como os utilizadores comunicam, tomam decisões, recolhem informação e, sobretudo, interagem uns com os outros

(Constantinides & Fountain, 2008). Pelo seu potencial participativo e comunicativo, estes suportes oferecem também uma série de benefícios para qualquer negócio, ajudando os *marketers* a acompanharem a própria mudança dos hábitos de compra e consumo dos consumidores, que atualmente começam a usar este tipo de ferramentas como uma fontes primária de pesquisa de informação (Bolotaeva & Cata, 2011; Kirtis & Karahanbb, 2011; Saravanakumar & SuganthaLakshmi, 2012; Goyal, 2013). A nível mundial, o top 10 dos Websites mais vistos inclui o Facebook, em segundo lugar, logo depois do Google (1.º), o YouTube (3.º), a Wikipédia (7.º) e o Twitter (9.º). Em Portugal, o Facebook mantém-se no segundo lugar, seguido do YouTube (4.º) e da Wikipédia (8.º).<sup>4</sup>

Apesar dos benefícios declarados, importa entender os social media como uma ferramenta de marketing digital que envolve planeamento e objetivos, funcionando como uma extensão da identidade da marca. Nesse sentido, para que se consubstanciem como uma verdadeira oportunidade lucrativa para a organização devem ser alvo de uma organização estratégica criteriosa, como qualquer um dos outros suportes *online* (Nair & Sidhu, 2010). Neste âmbito, o primeiro passo de uma estratégia digital, com foco em social media, está na análise das conversas (e das suas características), que já estão a ser estabelecidas nas diferentes redes e plataformas, sobre determinado produto ou organização para que, depois, se possam definir linhas de atuação e estratégias de conteúdo, de acordo com os objetivos que se pretendem atingir (Nair & Sidhu, 2010; Castronovo & Huang, 2012). Analisando as conversas, a organização conseguirá perceber em que canal é que a sua audiência está, bem como onde é que esta é mais ativa. Para o efeito existem também várias ferramentas – Monitter, Social Mention, Google Alerts, Alltop – sendo que muitas delas são de utilização e acesso gratuitos (Nair & Sidhu, 2010).

Evidentemente, para que a organização consiga delinear a sua estratégia precisa de perceber "onde quer chegar", traçando diferentes objetivos estratégicos, que, no caso do social media, são postos em evidência pelas próprias ferramentas que são acionadas. Estas metas variam entre criar *buzz*, dar a conhecer informação sobre e/ou para os consumidores, popularizar a organização ou os seus produtos e serviços, fazer a

---

<sup>4</sup> The Top 500 sites on the Web. *Alexa*. [Em linha] Disponível: [www.alexa.com/topsites](http://www.alexa.com/topsites) [Consult. 18 de julho de 2015]

audiência interagir, reter os atuais clientes e/ou atrair novos, aumentar a fidelização, entre muitos outros (Bond et. al., 2010; Nair & Sidhu, 2010; Bolotaeva & Cata, 2011; Jothi et al., 2011; Kirtis & Karahanbb, 2011; Castronovo & Huang, 2012; Saravanakumar & SuganthaLakshmi, 2012). Além disso, funcionam também como um excelente meio de identificação de novas oportunidades de negócio, bem como de novas ideias de produto, exatamente pelas suas características e pelo nível de informação que “armazenam” sobre o consumidor (Jussila et al., 2014). Por outro lado, pelo seu caráter interativo, as ferramentas de social media oferecem uma excelente oportunidade para as marcas e organizações aumentarem o *engagement* com os clientes e potenciais, estimulando o seu desejo de se envolverem com as organizações e levando-os, em última instância, a tornarem-se "embaixadores" da marca (Bond et al., 2010).

Analisados os objetivos, importa igualmente perceber que as diferentes ferramentas de social media consubstanciam uma série de benefícios que as tornam singulares no mundo da comunicação: se, por um lado, permitem a interação entre utilizadores, sem barreiras temporais ou geográficas, por outro, permitem que esta se faça com maior frequência, sem que com isso as organizações se tornem demasiado intrusivas (pois os utilizadores “aceitaram” fazer parte da comunidade). Veja-se como uma organização partilhará nos seus perfis de Facebook ou LinkedIn conteúdos que estejam relacionados com o seu universo ou área de negócio, mas já não escreveria sempre um *press release* ou uma *newsletter* com esses mesmos conteúdos do quotidiano (Chaffey & Smith, 2013). Não obstante, a organização consegue, simultaneamente, chegar a uma audiência alargada (através da partilha de conteúdos pelos próprios utilizadores), bem como ao seu *target* específico, uma vez que a partilha de conteúdos e informação ocorre no seio de uma comunidade que, à partida, está efetivamente interessada em participar na conversa com a organização (Jothi et al., 2011).

Já no que diz respeito às métricas de avaliação, poder-se-á dizer que os principais pilares de uma estratégia de social media são as relações que se criam e o conteúdo partilhado e, nesse sentido, os programas devem ser medidos em função da sua capacidade para gerar *buzz* positivo sobre a empresa e os seus produtos ou serviços, o que deverá ser traduzível em resultados específicos, desde aumento de notoriedade, aumento das vendas, ou aumento da lealdade (Castronovo & Huang, 2012). Para

compreender estas métricas de avaliação existe um conjunto de conceitos que serão abordados, em maior detalhe, na secção relativa à avaliação dos resultados.

Apesar das vantagens declaradas, este tipo de ferramentas são mais facilmente entendidas na ótica do utilizador do que das organizações, e será essa uma das principais barreiras ao estabelecimento de uma estratégia alinhada de social media num negócio *Business-to-Business*. Na maior parte das vezes, estas estratégias não são integradas no plano global de marketing digital, fazendo com que outros projetos se sobreponham ou que as métricas de avaliação não sejam tão minuciosas como o são no caso dos negócios *Business-to-Consumer* (Jussila et al., 2014).

#### **1.3.4.1 Ferramentas de Social Media**

Como vimos, as ferramentas de social media assumem um papel preponderante na sociedade atual, consubstanciando uma percentagem considerável do tempo dos utilizadores *online*. Um relatório de 2014 do Pew Research Center dava conta que, entre 2012 e 2014, o Facebook foi a plataforma mais popular, registando um aumento gradual na percentagem de utilizadores, seguindo-se o LinkedIn, o Pinterest, o Instagram e, finalmente, o Twitter.<sup>5</sup>

Os diferentes autores que se debruçam sobre esta temática propõe diferentes divisões – para Kaplan e Haenlein (2010, cit. por Bond et al., 2010) os *social media* incluem projetos colaborativos (como a Wikipédia), blogues, comunidades de conteúdo (como o YouTube), networks sociais (como o Facebook), realidades virtuais (como o Second Life) e jogos virtuais (como o World of Warcraft). Já Goyal (2013) considera que social media será qualquer plataforma que possibilite a troca de ideias e informações entre os vários atores sociais, através de um meio eletrónico, devendo, por isso, incluir também fóruns de discussão, micro-blogues, revistas *online*, etc. Já Constantinides e Fountain (2008) apresentam uma divisão mais resumida, assente apenas em *networks* sociais, blogues e comunidades de conteúdos (vídeo e imagem), que será a assumida no âmbito

---

<sup>5</sup> Duggan, M., Ellison, N.B., Lampe, C., Lenhart, A. & Madden, M. 2015. Social Media Update 2014. *Pew Research Center: Internet Science & Tech*. [Em linha]  
Disponível: <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>, [Consult. 17 de agosto de 2015].

deste estudo, abordando sempre com maior profundidade aquelas em que a estratégia da excentricGrey se focou.

### ***a.) Networks ou Redes Sociais***

Repescando aquilo que já foi dito anteriormente, uma rede social pressupõe a existência de uma comunidade na Internet, onde os utilizadores que dela fazem parte comunicam através de perfis (Jothi et al., 2011). Exemplos de redes sociais serão então Websites como o Facebook, Orkut, Hi5, MySpace, LinkedIn, etc. ou Websites que permitem a partilha de fotos, estados e vídeos, a criação de eventos, entre muitas outras atividades de cariz social (Goyal, 2013).

No âmbito do relatório em questão importa desenvolver com maior detalhe as potencialidades do Facebook e LinkedIn, uma vez que estes foram dois dos canais utilizados no desenvolvimento da estratégia da excentricGrey.

- **Facebook**

Comumente referido como o "rei" das redes sociais, o Facebook conta com o maior número de utilizadores em Portugal e no resto do mundo – só no nosso país conta já com mais de 5 milhões de contas registadas (Coutinho, 2014).

Para além das suas características de interatividade e comunicação em tempo real, e dos seus botões de *like* e *share*, o Facebook traz consigo um sem-número de oportunidades para os *marketers*. Esta rede social não só oferece diferentes programas de publicidade – como a promoção de publicações, criação de histórias e páginas patrocinadas, ou de Facebook ads (anúncios pagos) – como permite ainda às marcas e organizações criarem os seus próprios perfis personalizados, partilhando informações relevantes sobre os seus produtos e serviços, no seio de uma comunidade de fãs que efetivamente se quer aproximar da marca e que, por isso, estará mais predisposta a aceder e a partilhar com outros essas mesmas informações (Bond et al., 2010; Castronovo & Huang, 2012). Neste sentido, por ser uma plataforma extremamente útil para iniciar a "conversa" entre organização e consumidor, as organizações com mais sucesso nas redes sociais serão aquelas que não se limitam a publicitar o seu universo, mas que se esforçam por criar um verdadeiro diálogo com o consumidor, onde este possa efetivamente assumir um papel ativo na própria construção e disseminação da comunidade (Bond et al., 2010).

Estabelecer e reforçar a imagem da organização, bem como recolher informação sobre os utilizadores são alguns dos objetivos da utilização desta rede social (Saravanakumar e SuganthaLakshmi, 2012).

- **LinkedIn**

Apesar de ser mais um exemplo de uma rede social, poder-se-á dizer que o LinkedIn está voltado para um público mais profissional. Por se basear em perfis de pessoas e organizações, esta ferramenta permite aceder a um vasto número de informações potenciando assim uma comunicação mais segmentada e eficaz (Bradbury, 2011; Castronovo & Huang, 2012).

Por outro lado, à semelhança do que acontece com o Facebook ou o Twitter, o LinkedIn também oferece oportunidades publicitárias – com a criação de LinkedIn ads, ou seja, anúncios pagos que aparecem nas páginas de LinkedIn dos utilizadores, e que funcionam de forma muito semelhante às campanhas do Google Adwords.

- **Twitter**

Também considerado como uma plataforma de *micro-blogging*, o Twitter é uma plataforma social desenhada para a partilha de pequenas mensagens ou estados (máximo de 140 caracteres), potenciando também o estabelecimento de conversas e relações entre utilizadores (Castronovo & Huang, 2012; Goyal, 2013). Um dos exemplos mais comumente referidos para dar conta das potencialidades desta rede é o do Presidente norte-americano Barack Obama, cuja comunicação para a campanha eleitoral utilizou em larga medida o Twitter.

Também o Twitter permite a criação de *tweets* e contas patrocinadas, estando, inclusive, a testar um novo botão "*Buy*", que as marcas podem associar às suas publicações.

### ***b.) Blogues***

Um blogue funciona como uma espécie de diário digital, onde o autor pode partilhar todo o tipo de conteúdos, desde textos a fotografias ou vídeos, bem como obter *feedback* dos seus seguidores (Goyal, 2013). De acordo com Castronovo e Huang (2012), esta partilha de informação e conteúdo relevante funciona como um excelente

ponto de geração de visibilidade e notoriedade para os produtos e serviços de uma empresa e, conseqüentemente, para a sua imagem, potenciando, assim, a construção de relações mais frutíferas e impactantes para o negócio.

Especificamente enquanto ferramenta de marketing, o blogue pode ser usado como "um fórum para oferecer dicas e conselhos, um programa de incentivos que encoraje recomendações, a realização de concursos, perguntas e respostas, reunir e mostrar histórias de consumidores e, publicamente, responder aos comentários e assim manter a conversa" (Castronovo & Huang, 2012).

### ***c.) Websites de conteúdo multimédia***

Um dos maiores exemplos de plataformas de conteúdo multimédia é o YouTube, considerado o quarto maior Website na Internet e o segundo maior motor de busca do mundo (Goyal, 2013). Por permitir aos seus utilizadores o *upload* e partilha de conteúdos, bem como comentários, o YouTube torna-se numa ferramenta que não deve ser menosprezada pelos *marketers*.

A manutenção de um canal no YouTube permite às empresas partilharem depois os seus vídeos no próprio Website da organização, aumentando por osmose o tráfego do mesmo. Por outro lado, permite também a participação do consumidor, através de *user-generated content* (Castronovo & Huang, 2012; Goyal, 2013; Hennig-Thurau et al., 2013).

Em qualquer um destes canais – *Networks* sociais, Blogues e Websites de conteúdo multimédia – importará igualmente definir uma lógica de partilha de conteúdo, que poderá variar entre uma publicação por mês ou duas por semana, dependendo dos objetivos da organização e da sua própria estrutura organizacional – investimento e recursos que tem disponível, capacidade que tem de gerar informação relevante na sua área de negócio, etc. Sobre esta questão, Chaffey e Smith (2013) propõem algumas estratégias de frequência:

- **Várias atualizações de conteúdo por dia**, adequadas a organizações noticiosas, com equipas dedicadas à produção de informação para os diferentes canais, informação esta que deverá manter sempre o mesmo nível de pertinência e ajuste à área de negócio.

- **Uma ou duas atualizações de conteúdo por dia**, que, de acordo com os autores, será a frequência ideal para organizações que atuam em mercados dinâmicos, como é o caso de negócios na área do retalho ou relacionados com a tecnologia, por exemplo. Também neste caso é crucial que exista uma equipa alocada à monitorização destes canais, para que possam gerir as expectativas do cliente e dar uma resposta eficaz às suas necessidades.
- **Uma ou duas atualizações de conteúdo por semana**, adequado a organizações que utilizam as plataformas de social media, mas que não as consideram como um canal primário de comunicação, mas antes como uma forma de se manterem próximas do *target* e assim conseguirem gerir as expectativas do cliente e dar uma resposta eficaz às suas necessidades.
- **Uma ou duas atualizações por mês**, que poderá ser a melhor opção para organizações mais pequenas, com recursos limitados ou que se posicionam num pequeno nicho de negócio e as impossibilita a partilha numa base diária de informação suficientemente distintiva e relevante.

#### 1.4 Estratégia

Para que qualquer organização, em qualquer área de negócio, tenha sucesso terá de definir uma estratégia de atuação em função das metas que se propõe a alcançar. Este facto não será diferente no universo digital.

Urban (2004) fala de um ciclo de criação de valor para o consumidor, a que chama de *Four Step Flow*, exatamente por se tratar de um plano em quatro fases. Num primeiro momento, importa compreender as necessidades e comportamentos do consumidor, dentro de um determinado mercado, bem como perceber qual o posicionamento que a organização e os seus concorrentes assumem nesse universo social. Esta análise permitirá recolher os *insights* necessários para a empresa definir a sua vantagem competitiva ou *core benefit* (Hooley et al., 2004), bem como os objetivos que pretende alcançar e que consubstanciarão a estratégia propriamente dita (segundo passo). O terceiro passo é a aplicação efetiva da estratégia, momento em que são ativadas as ferramentas que estão mais alinhadas com os objetivos definidos e que, num último momento (quarto passo), serão alvo de avaliação e ajustes, numa lógica contínua de

otimização da *performance* da organização. Chaffey e Smith (2013) partilham estas premissas, mas consubstanciam-nas na resposta a três questões: "Onde estamos?" (análise da situação atual); "Onde queremos estar?" (definição de posicionamento e objetivos); e, finalmente, "Como vamos lá chegar?" (definição e aplicação da estratégia). Mais uma vez, responder de uma forma consciente a cada uma destas questões é fundamental para a concretização do sucesso da empresa.

De facto, não basta decidir enveredar pelo universo digital porque a concorrência também o está a fazer; é premente que as empresas tenham consciência dos seus objetivos para que consigam definir um plano de ação coerente e alinhado e, assim, manter uma posição relevante no mercado em que se inserem (Angelides, 1997). No que diz respeito aos objetivos da estratégia, na abordagem digital é particularmente importante definir metas mensuráveis e quantificáveis, uma vez que os resultados obtidos são, também eles, primordialmente quantitativos. Estes poderão variar entre o aumento da notoriedade/visibilidade da empresa, a aquisição de novos clientes ou a retenção dos existentes, o aumento do tráfego no Website – numa lógica de promoção dos produtos e serviços e geração de mais contactos, entre outros (Ryan & Jones, 2009; Chaffey & Smith, 2013).

Ainda no que diz respeito aos objetivos de uma estratégia de marketing digital, Chaffey e Smith (2013) apresentam a metodologia dos 5S:

- ***Sell*** (Vender) – O marketing digital funciona como uma excelente ferramenta para potenciar as vendas, ao permitir uma distribuição e promoção mais abrangente.
- ***Serve*** (Servir) – Servir numa lógica de acrescentar valor ao consumidor, graças às características do *online* já mencionadas anteriormente – interatividade, interconectividade, etc.
- ***Speak*** (Falar) – A abordagem digital permite que se crie um diálogo direto com os consumidores, quebrando-se uma série de barreiras temporais e geográficas, o que em última instância os aproximará da marca. Tratando-se de uma comunicação multidirecional, as próprias organizações ficam também aptas para recolher *feedback* dos seus utilizadores e com isso produzirem soluções que vão ao encontro das suas expectativas.

- **Save** (Poupar) – Poupar em custos, quer sejam custos de serviço, promoção ou administração. No entanto, o digital nunca deverá ser visto como um meio "barato" ou grátis, na medida em que é sempre necessário um investimento que, quando bem aplicado, facilmente se transformará em retorno.
- **Sizzle** – Criar *buzz* à volta da empresa, aumentando a sua presença *online*.

À semelhança do que acontece com o marketing tradicional, após a fixação de objetivos, importa perceber quais são os canais que estão disponíveis e quais serão os mais adequados aos objetivos propostos, desde otimização para motores de busca (paga ou orgânica), *banner ads* em Websites estratégicos e email marketing, a estratégias de Social Media (Fatma, 2009). A escolha das ferramentas a utilizar/combinar dependerá sempre do perfil dos utilizadores, dos objetivos específicos das campanhas e/ou ações, bem como das tendências do mercado (Castronovo & Huang, 2012).

Vários autores consideram que uma estratégia de marketing digital deverá estar incluída no plano de marketing global da empresa, uma vez que todos os objetivos, quer *offline* quer *online*, devem estar alinhados com a missão e visão da mesma, não havendo necessidade para uma separação entre os planos (Chaffey et al., 2006; Chaffey & Bosomworth, 2012; Chaffey & Smith, 2013). Efetivamente, conscientes destas potencialidades, várias empresas começam a adaptar-se, progressivamente, aos canais digitais; contudo, grande parte delas não partilha de uma estratégia cuidadosamente definida e alinhada e, por isso, falham no alcance dos objetivos (Ryan & Jones, 2009; Chaffey et al., 2006; Chaffey & Smith, 2013, Chaffey & Bosomworth, 2012). Por outro lado, muitas empresas embarcam numa estratégia digital achando que não envolve grandes investimentos o que não é, de todo, verdade. Se, por um lado, a popularidade deste tipo de estratégias vem enfatizar a sua eficácia, por outro, vem também aumentar a competitividade e, por isso, se há uns anos, o *e-marketing* era visto como uma aposta "rápida, barata e fácil", hoje não se poderá dizer o mesmo.

Todavia, na abordagem digital não há uma fórmula de eficácia, tratando-se antes de um jogo analítico onde diferentes fatores são postos em equilíbrio, como o modelo de negócio, o *target*, as ferramentas disponíveis, os objetivos ou o tempo disponível para os alcançar (Ryan & Jones, 2009; Chaffey & Smith, 2013).

## 1.5 Avaliação do desempenho

Analisados os diferentes passos que consubstanciam uma estratégia digital, importará igualmente perceber como avaliar os seus resultados. Neste âmbito, uma das principais vantagens dos canais digitais está relacionada com a capacidade que têm de produzir *insights* sobre a *performance* das campanhas praticamente em tempo real, permitindo assim contínuos ajustes e melhorias (Chaffey et al., 2006; Ciarlone, 2007; Fatma, 2009; Ryan & Jones, 2009; Castronovo & Huang, 2012). Sendo capaz de avaliar as suas campanhas numa base diária, o *marketer* tem a oportunidade de “desativar” e/ou reajustar as campanhas ou ações estratégicas que estão a prejudicar o alcance global dos objetivos, bem como de implementar estratégias paralelas, procurando maximizar a performance do plano (Chaffey et al., 2006; Ciarlone, 2007; Fatma, 2009; Ryan & Jones, 2009; Castronovo & Huang, 2012).

O desafio numa estratégia está na desconstrução dos objetivos que a corroboram, tornando-os o mais quantitativos possível, para que o cruzamento dos diferentes resultados permita retirar ilações relevantes sobre o desempenho das ações ativadas (Ryan & Jones, 2009; Castronovo & Huang, 2012). Para o efeito deverão ser definidos diferentes indicadores, que variam em função do canal ativado, nomeadamente:

- Website

Enquanto ferramenta basilar de uma estratégia digital, o Website da organização deve ser alvo de contínua monitorização, para que se compreenda, da forma mais aprofundada possível, o nível e qualidade do tráfego que este atrai, ou não, e porquê. Neste âmbito importa ter presente indicadores como o *número de sessões* (uma sessão é o período de tempo em que um utilizador está a interagir ativamente com o Website em questão), *visitantes únicos* (número individual de utilizadores que interagiram com o Website, sendo que um visitante pode fazer várias sessões, daí este número ser, em geral, inferior ao número de sessões), *visualizações de página* (número total de vezes que uma determinada página do Website foi visualizada), *páginas por sessão* (média de páginas visualizadas durante cada sessão), *duração média* (que é exatamente a duração média de cada sessão), *taxa de rejeição* (corresponde à percentagem de utilizadores que visitaram uma única página – a de entrada no Website – assumindo-se como uma taxa

aquela que esteja abaixo dos 20%<sup>6</sup>), e **conversões** (ferramentas como o Google Analytics permitem fixar objetivos que permitirão depois ao *marketer* perceber a percentagem de utilizadores que concluíram as ações que este fixou).

- *Search e display*

Apesar de diferentes nas suas características, estes dois canais servem-se de métricas de análise semelhantes, nomeadamente o **número de cliques nos anúncios** (corresponde ao número de cliques que um determinado anúncio, ou a campanha no seu todo, teve, num determinado período de tempo), **número de impressões** (que não devem ser confundidas com os cliques, correspondendo antes ao número de vezes que os anúncios foram visualizados numa página específica, o que não significa que os utilizadores tenham clicado nos mesmos), **taxa de cliques** (Click-Through-Rate, ou CTR, que corresponde à percentagem de utilizadores que foram alcançados/viram um determinado anúncio e que clicaram nele), **Custo Por Clique** (ou CPC, é o custo que a organização tem cada vez que um utilizador clica num determinado anúncio), **Custo Por Mil Impressões** (que não deve ser confundido com o CPC, referindo-se antes ao custo que a organização tem cada vez que uma determinada versão de um anúncio atinge as mil impressões), **custo total** (que é exatamente o custo total da campanha, enquanto esteve ativa), e a **posição média** (posição média que as variações de anúncios que compõem a campanha apresentam na página de resultados, sendo que neste caso é apenas válido para *search*).

Na verdade, estas métricas poderão ainda ser transpostas para os anúncios pagos do LinkedIn, sendo que, se no caso do Google Adwords, o Google considera como uma boa taxa de CTR uma percentagem acima de 1%, no caso do LinkedIn, por se tratar de uma amostra significativamente mais pequena, considerar-se-á um bom CTR aquele que estiver acima de 0,025%.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Kaushik, A. 2007. Standard Metrics Revisited: #3: Bounce Rate [Em linha] Disponível: <http://www.kaushik.net/>, [Consult. em 10 de março de 2015]

<sup>7</sup> Best Practices for Advertising on LinkedIn. [Em linha] Disponível: [http://partner.linkedin.com/ads/info/Ads\\_bestpractices\\_en\\_US.html](http://partner.linkedin.com/ads/info/Ads_bestpractices_en_US.html) [Consult. 10 de março de 2015].

- Email marketing

No caso de uma *newsletter*, o ponto principal será a ***taxa de abertura de emails*** (ou seja, a percentagem de pessoas que tendo recebido a newsletter a abriram efetivamente), o ***número de cliques nas ligações partilhadas*** (um dado que depende do próprio conteúdo partilhado, uma vez que não é fundamental a inclusão de ligações na newsletter), bem como o ***número de desistências*** (ou seja, o número de subscritores que quando receberam a newsletter desistiram de fazer parte da lista de contactos, clicando em *unsubscribe*).

- Social Media

No caso das plataformas de social media, a denominação dos indicadores varia em função do canal, sendo, no entanto, genericamente semelhantes. Tanto no Facebook como no LinkedIn, o *marketer* deverá analisar em primeira estância o ***alcance*** que a sua publicação teve (ou seja, o número de pessoas que foram “atingidas” por esta mesma publicação enquanto navegavam numa destas plataformas); percebido o alcance, importará validar depois o número de ***gostos, comentários, partilhas e cliques*** (no caso da publicação ter uma imagem, vídeo ou ligação externa), números que permitirão perceber o nível de ***interação*** dos utilizadores – dividindo o alcance de um publicação pelo número de gostos, comentários, partilhas e cliques, chega-se a um outro indicador importante, a ***taxa de interação*** (que o LinkedIn chama de *engagement*).

Qualquer um destes indicadores é facilmente consultado através das próprias plataformas que lhes servem de base, de uma forma gratuita e rápida (Chaffey & Smith, 2013). No caso do Website, o Google Analytics oferece uma série de *insights* valiosos que vão desde o número de sessões à origem dos utilizadores (ou seja, através de que meio é que eles chegaram ao Website); no caso de otimização paga, o próprio Adwords possui uma base de dados relevante sobre os diferentes anúncios, assim como o próprio Facebook e LinkedIn. Já no caso do email, o Wordpress, por exemplo, disponibiliza também os dados acima explanados para cada uma das *newsletters* desenvolvidas.

Contudo, o *marketer* não se deve limitar a analisar os números e percentagens, mas sim procurar retirar ilações do cruzamento destes mesmos dados que lhe permitam,

sobretudo, perceber o que está a funcionar, o que deve ser abandonado e/ou alterado (Ryan & Jones, 2009; Chaffey & Smith, 2013).

Na esfera digital cabem ainda outras métricas conhecidas como “tradicionais” que, no entanto, devem ser utilizadas com cautela – por exemplo, medidas como *recall* ou frequência de exposição a uma mensagem perdem o impacto quando o utilizador passa a poder contar com marcadores (*bookmarks*) no *browser* que funcionam como verdadeiros auxiliares de memória, ao mesmo tempo que passa a conseguir controlar o que quer ver (ou não), onde vê e como vê (Stewart & Pavlou, 2002; Ryan & Jones, 2009).

A premissa basilar da adaptação da comunicação de uma empresa ao universo digital está na compreensão da estratégia como “uma viagem, não um destino”, ou seja, tendo por base os diferentes objetivos de uma organização, a estratégia funcionará sempre como um meio para os alcançar, numa lógica de melhoria contínua e não tanto como um fim em si mesma (Chaffey & Smith, 2013).

## 2. Caracterização da atividade

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito de um estágio de nove meses, em regime *full-time*, na *excentricGrey*, agência que nasce da fusão entre a agência digital portuguesa *Excentric* com a *network* internacional *Grey*, no final de 2013. Um ano após a união das duas agências era necessário avaliar os esforços de comunicação desenvolvidos ao longo do ano de 2014 e traçar novas metas para 2015 que fossem ao encontro de dois objetivos basilares: aumentar a visibilidade da *excentricGrey* enquanto agência verdadeiramente integrada e aumentar o número de pedidos de contacto. Foi exatamente neste âmbito que surgiu a oportunidade de estágio no seio do departamento de comunicação e marketing da *excentricGrey*.

O ponto de partida do relatório, com início em novembro de 2014, foi uma análise criteriosa do *background* da agência, a nível de posicionamento, visibilidade junto do *target*, e comunicação (como comunica, onde e com que frequência), considerando-se para o efeito os únicos canais de comunicação que à data estavam a ser trabalhados estrategicamente: Website e social media (especificamente Facebook e LinkedIn). Para que fosse possível estabelecer um modelo de atuação, foram ainda analisadas algumas das principais agências que se destacaram na arena publicitária, em Portugal, em 2014. Esta fase, a que se chamará de diagnóstico, teve uma importância basilar no desenvolvimento da estratégia, na medida em que permitiu compreender quais as metas que era desejável atingir e, acima de tudo, que ferramentas e suportes possibilitariam mais eficazmente o alcance desses mesmos objetivos.

Definidos os objetivos supracitados – aumentar a visibilidade da *excentricGrey* enquanto agência verdadeiramente integrada e aumentar o número de pedidos de contacto – a fase seguinte foi o desenvolvimento e subsequente implementação do plano de comunicação de 2015, que, como veremos, era suportado por ferramentas digitais, escolhidas em função das suas características e do nível de investimento que estava disponível, nomeadamente:

- Website

Pelas suas características funciona como um meio de conversão, ou seja, todas as ações digitais confluem no Website da agência e será depois a partir deste que o *target* a contactará (ou não). O desafio seria torná-lo de tal forma impactante e surpreendente que motivasse o aumento destes contactos. Nesse sentido, fui responsável por diferentes atualizações ao conteúdo disponível – correção de gralhas e/ou informações, atualização de portfólio e de páginas internas (consoante necessidade), definição de novos destaques para *Homepage*, bem como atualização da *meta description* do Website.

- Search

Como vimos no quadro teórico, tão ou mais importante do que ter um Website institucional claro e em linha com a comunicação da organização, é torná-lo facilmente acessível pelos clientes e potenciais, daí ser premente desenvolver uma campanha alinhada de *search*, algo que, à data de início do estágio a agência não estava a fazer. Com efeito, coube-me a mim, com o devido apoio superior, definir uma nova campanha no Google Adwords e avaliá-la numa lógica contínua, procurando garantir o maior nível de eficácia. Do mesmo modo, foram ainda desenvolvidos esforços de SEO, cabendo-me a mim a otimização de palavras-chave no Website da agência, bem como a alteração da *meta description*.

- Display

Para garantir visibilidade estratégica para a agência foi igualmente necessário pensar numa campanha de *display*, a qual deveria ser implementada em Websites relacionados com a esfera de atuação da excentricGrey. Também aqui participei ativamente na definição dos objetivos específicos desta campanha, a qual, por limitações de investimento, nunca chegou a ser implementada.

- Email

O plano de marketing de 2014 contemplava o desenvolvimento de uma *newsletter* que nunca chegou a ser posta em prática. Esta ideia foi retomada em 2015, estando eu responsável, numa primeira fase, por, em conjunto com o CEO da agência, validar a estrutura deste email – qual o tipo de conteúdos a abordar, quais os tipos de secções

disponíveis, qual a melhor apresentação do ponto de vista de design – para, num segundo momento, estar responsável pela definição dos conteúdos a veicular, bem como pela produção de cada um dos artigos.

- Social Media

Ainda que a agência mantivesse perfis atualizados no Facebook e LinkedIn, as partilhas eram escassas e o nível de *engagement* com o *target* poderia ser melhorado. Nesse sentido, outra das minhas funções (acionada numa fase mais intermédia do estágio, ou seja, em abril) foi o desenvolvimento de conteúdos para estes dois suportes.

Por último, já não diretamente relacionado com o plano de ação implementado, mas sim com o departamento onde estava inserida – Comunicação e Marketing – acompanhei de perto o processo de triagem de novos contactos que chegavam à agência, bem como o desenvolvimento de propostas orçamentais para alguns desses pedidos, o que, por um lado me permitia perceber, a todo o momento, os resultados dos esforços estratégicos que estava a desenvolver, e, por outro, me ajudou bastante a perceber o modo de trabalhar de uma agência criativa, tendo em conta que esta foi a minha primeira experiência profissional nesta área específica.

### 3. Método de Investigação

Como veremos nas próximas secções, o presente relatório cumpre as especificidades de uma investigação-ação, um método cunhado pelo cientista Kurt Lewin, na década de 1940 (Perry & Gummesson, 2004) e caracterizado por uma lógica de "aprender fazendo" (O'Brien, 1998), atualmente aplicado a diferentes universos de investigação.

Na sua génese, baseia-se numa espiral de investigação alicerçada em quatro fases fundamentais: *diagnóstico* (identificação de um problema ou oportunidade, no seio da organização que é objeto de estudo); *elaboração de um plano de ação* (uma proposta de solução/aproveitamento para/das questões identificadas no ponto anterior, onde o investigador define os objetivos que estrategicamente se propõem a atingir); *implementação do plano* (fase mais prática da investigação, onde são decididas e implementadas as diferentes ações que consubstanciam o plano); e, finalmente, *análise dos resultados obtidos*.

Trata-se de um processo em espiral na medida em que, após a avaliação e discussão dos resultados obtidos (teoricamente a última fase do estudo), o investigador traçará novas metas, e conseqüentemente um novo plano de ação, numa lógica contínua de otimização da *performance* da organização objeto do estudo (O'Brien, 1998; Ballantyne, 2004; Carr & Kemmis, 2004; Kates & Robertson, 2004; Perry & Gummesson, 2004; Cook & Ley, 2008; Maklan et al., 2008; Ozanne & Saatcioglu, 2008).

A par do caráter cíclico, outra das principais características deste método está relacionada com o nível de participação do investigador – se nos métodos de investigação clássicos o investigador interfere no início e no fim da investigação, no universo da investigação-ação, o investigador adota um papel mais (pro-)ativo, funcionando como parte integrante do estudo e cooperando, a todo o momento, com os membros da organização (O'Brien, 1998; Marshall et al., 2010). Neste seguimento, Carr e Kemmis (2004) definem três níveis de participação, nomeadamente: *técnico*, em que o investigador é como um consultor que após uma análise, na primeira pessoa, do *background* da empresa/organização, diz aos seus clientes o que devem fazer; *prático*, onde o investigador ajuda o cliente a compreender como melhorar, participando

também ele no processo; e o *emancipatório* (o nível posto em prática no decurso deste estágio), onde o investigador quase que “abandona” o lado académico do problema, tornando-se numa parte ativa da organização e assim procurando, em conjunto com esta, encontrar e implementar a solução. Este último nível será considerado como o “ideal”, pelo nível de compromisso que exige de ambas as partes envolvidas no problema.

A investigação-ação é um método de tipo qualitativo que foge, no entanto, à classificação indutivo versus dedutivo. Em antítese aos métodos clássicos, que procuram gerar (métodos indutivos) ou testar (métodos dedutivos) uma determinada teoria (Maklan et al., 2008), a investigação-ação tem um duplo objetivo de *originar uma mudança*, através da resolução de um problema prático identificado no seio de uma organização, e *gerar novo conhecimento* que possa depois ser aplicado em esferas semelhantes (Perry & Gummesson, 2004; Maklan et al., 2008; Marshall et al., 2010). No fundo, partindo de uma determinada situação, o investigador constrói um conjunto de pressupostos e hipóteses que procurará estender e testar noutros universos – a este *modus operandi* Perry e Gummesson (2004) dão o nome de "generalização analítica".

Contudo, quando aplicado ao universo do marketing, este método apresenta alguns riscos e limitações com os quais os investigadores têm de aprender a lidar. Em primeiro lugar, esta generalização de que falávamos levanta um problema estrutural, sobretudo quando aplicada ao universo digital, e que está relacionado com a singularidade de cada estratégia – não havendo fórmulas universais para o sucesso nesta esfera do marketing (Ryan & Jones, 2009), o investigador deverá conseguir compreender que um determinado plano de ação, que funcionou numa determinada organização, poderá atingir resultados díspares quando aplicado a outra situação (ainda que ambas sejam muito semelhantes entre si). Por outro lado, a análise e reflexão que este tipo de método exige poderá ser uma barreira à sua implementação no marketing, uma vez que este meio funciona em “contrarrelógio” e os *marketers* não terão tempo ou disponibilidade para estarem a avaliar continuamente as suas estratégias (Kates & Robertson, 2004).

Não obstante, ao permitir criar conhecimento sobre uma organização, fornecendo *insights* valiosos para que a *performance* da mesma seja melhorada, a investigação-ação poderá ser também uma ferramenta valiosa (Ozanne & Saatcioglu, 2008). Além disso, pressupõe a cocriação do instrumento de pesquisa, em oposição a um questionário

"fechado", ao mesmo tempo que permite uma pesquisa mais participativa e envolvente a qual, conseqüentemente, permitirá atingir objetivos também mais abrangentes (Maklan et al., 2008).

## **4. Investigação-ação**

Conforme referido no capítulo anterior, o carácter cíclico de uma investigação-ação pressupõe, num primeiro momento, um diagnóstico detalhado da situação a melhorar, neste caso, a comunicação da excentricGrey. Será essa análise que permitirá recolher *insights* estratégicos que auxiliarão, num segundo momento, a definição do plano de ação o qual, depois de implementado, será ele também objeto de avaliação.

As próximas secções debruçam-se exatamente sobre estes quatro pontos basilares – diagnóstico, definição da estratégia, implementação do plano de ação, e avaliação dos resultados.

### **4.1 Diagnóstico**

#### **4.1.1 Benchmarking**

##### **4.1.1.1 Investimentos publicitários**

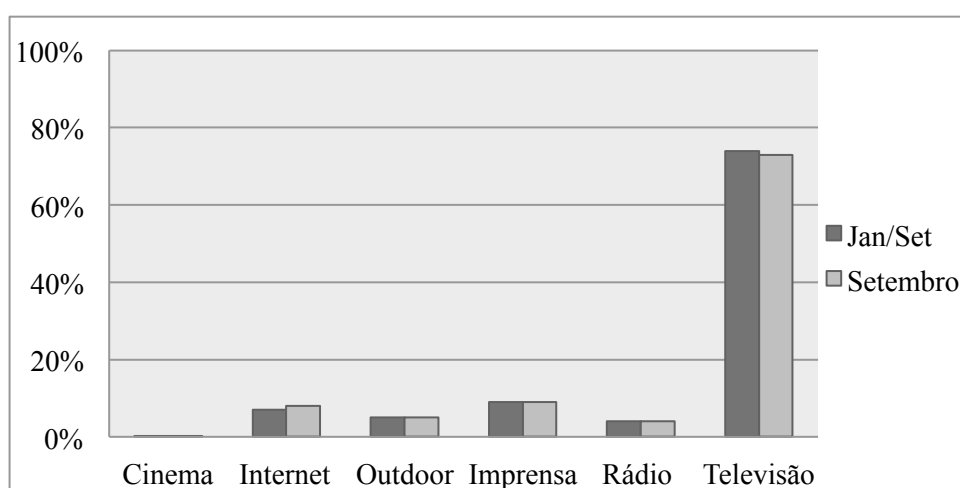
Para a análise do *benchmarking* foram considerados os valores auditados pela MediaMonitor, referentes ao investimento publicitário das agências nacionais no período de janeiro a setembro de 2014 (Anexo A) e apenas no mês de setembro do mesmo ano (Anexo B). Para que este estudo fosse mais útil, foram consideradas com maior detalhe as agências que figuravam nas dez primeiras posições dos rankings, à data da análise, nomeadamente, Havas Worldwide Portugal, Fuel, Young & Rubicam Lisboa, JWT Lisboa, FCB Lisboa, Partners, BBDO Portugal, Publicis Portugal, McCann Lisboa, Ogilvy & Mather Portugal e TBWA Lisboa (as posições variam ligeiramente quando comparados os dois períodos, donde serem aqui apresentadas, na verdade, 11 agências).

Importa referir que os valores apresentados neste *ranking* são valores de tabela, e não valores negociados pelas agências, pelo que não correspondem aos investimentos reais realizados pelas mesmas. Contudo, tendencialmente, a relação entre as agências mantém-se, pelo que este tipo de análise permite perceber quais estão melhor

posicionadas no mercado e, comparativamente, avaliar o posicionamento ocupado pela excentricGrey.

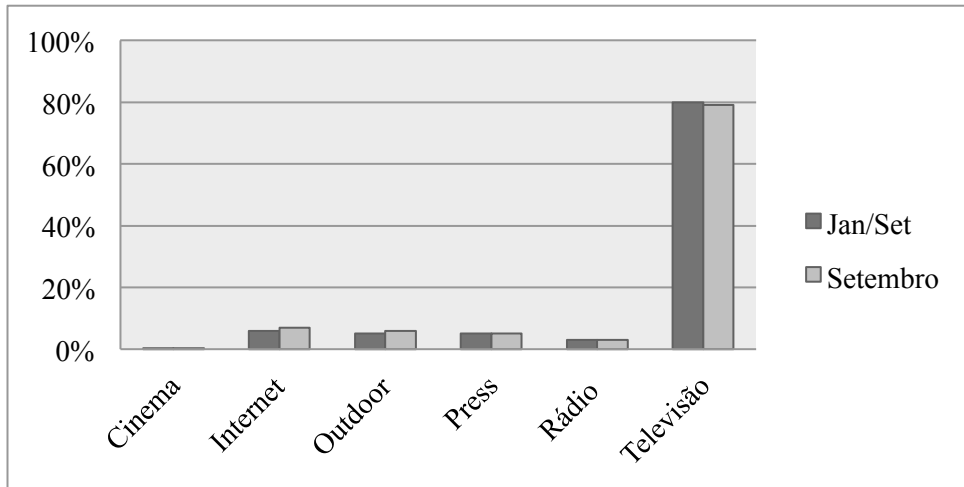
No que se refere à quota de investimento por meio da totalidade das agências, a análise da figura 1 permite perceber que em ambos os casos (acumulado entre janeiro e setembro e mês de setembro) o maior investimento, com mais de 70% do total, foi em Televisão, seguindo-se, a grande distância, o investimento em Imprensa, Internet e Outdoor, com percentagens entre 10 e 5%, e, por último, o investimento em Rádio e Cinema, com percentagens inferiores a 5%.

**Figura 1**  
**Investimento por meio para a totalidade das agências (%)**



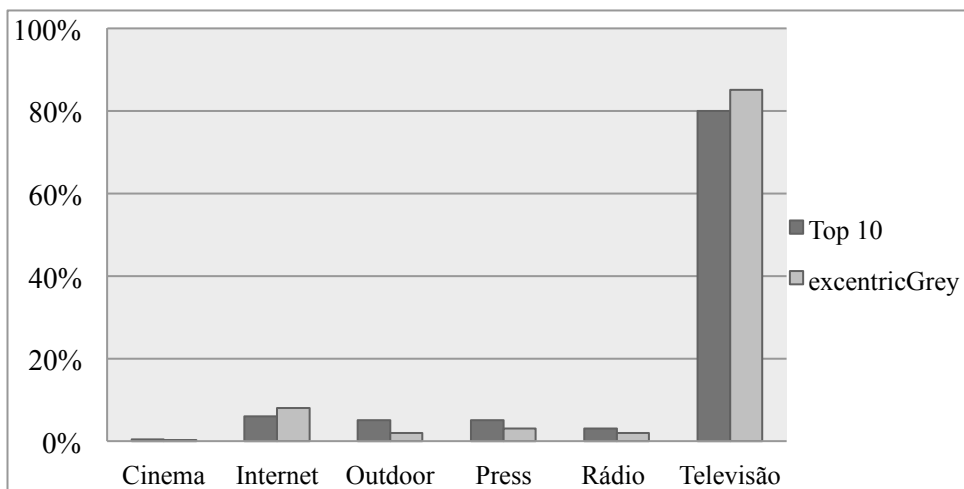
Analisando exclusivamente as agências que figuram no Top 10, percebe-se que a maior diferença está no facto de o investimento em Internet surgir em segundo lugar, ainda que a maior percentagem, na ordem dos 80%, continue a ser alocada à Televisão (figura 2).

**Figura 2**  
**Investimento por meio das Top 10 (%)**



À semelhança do perfil de investimentos por meio das agências do Top 10, para o período de janeiro a setembro de 2014, o maior investimento em publicidade da excentricGrey foi em Televisão, seguindo-se o investimento em Internet – investimento este que é, ainda que ligeiramente, superior ao das restantes agências do ranking – 8% vs. 7% (figura 3).

**Figura 3**  
**Investimento por meio das Top 10 vs. excentricGrey (jan./set.)**



#### 4.1.1.2 Visibilidade e comunicação

Na generalidade dos casos, as agências que figuram nos primeiros lugares do *ranking* são parte integrante de *networks* internacionais, algumas delas com várias décadas de história – exceção para a Partners que é 100% nacional. Por outro lado, algumas delas têm o seu passado escrito nos manuais de Publicidade e Marketing, como é o caso da JWT, a primeira agência de publicidade do mundo, que continua a ser capaz de dar resposta às mudanças e desafios da sociedade, ou da Ogilvy, cujo fundador, David Ogilvy, é reconhecido como um guru na área.

Todavia, dada a ausência de estudos dedicados à avaliação da notoriedade das agências junto do seu *target*, neste relatório, procurou-se analisar, antes, o *buzz* e a visibilidade que as mesmas têm no mercado. Para tal, foram considerados os prémios que as agências receberam (e que foram noticiados nos meios de comunicação ou nas redes sociais de cada uma delas), quer a nível nacional quer internacional, e a presença que estas tiveram nos meios de comunicação da área e nos canais que utilizam para comunicar com o seu *target*, nomeadamente o Website institucional e o Facebook, no que se refere ao ano de 2014. Mais à frente veremos como se compara a excentricGrey com estes *players*.

De uma forma sucinta, a análise da tabela 1 permite concluir que a grande maioria das agências venceu pelo menos um prémio ou teve pelo menos uma nomeação nos principais festivais da área da Publicidade e do Marketing, a nível nacional. No entanto, tendo por base as agências que ocupam os cinco primeiros lugares do *ranking* (e sobre as quais nos debruçaremos em maior detalhe), não é possível estabelecer uma relação causal entre a posição no ranking e o número de prémios conquistados.

**Tabela 1**  
**Número de prémios vencidos pelas primeiras 5 agências do ranking**

Agências	Prémios
Havas Worldwide Portugal	19
Fuel	25
Young & Rubicam	2
JWT Lisboa	14
FCB Lisboa	0

De facto, as principais nomeações nacionais – Prémios de Melhor Agência, Personalidade do Ano, etc. – distribuem-se por agências que ocupam diferentes lugares do *ranking*, donde a ausência de uma relação causal. Veja-se o exemplo da BBDO (7.<sup>a</sup> posição) que graças ao projeto que desenvolveu em conjunto com a Mercedes Benz foi considerada Agência do Ano, no Festival do Clube de Criativos de Portugal (CCP), festival onde recebeu também o Grande Prémio. Em conjunto com a Partners (6.<sup>a</sup> posição), liderou também o Ranking Nacional de Criatividade do CCP, em 2014. Ainda neste âmbito, também a Partners foi considerada Agência de Publicidade do Ano, nos Prémios da Meios & Publicidade, e a McCann (9.<sup>a</sup> posição) recebeu o mesmo título, mas nos Prémios Marketeer. Destaque ainda para a Fuel que venceu pela 3.<sup>a</sup> vez consecutiva o título de Agência Criativa do Ano, nos Prémios Eficácia, festival onde é sempre a agência mais premiada, desde 2009. Foi também considerada Agência Criativa do Ano nos Prémios Marketing da Meios & Publicidade e o CEO, Miguel Barros, foi eleito Personalidade de Publicidade do Ano nos Prémios Meios & Publicidade.

No que se refere à presença nos meios de comunicação da área foram considerados cinco órgãos de comunicação, nomeadamente, Meios & Publicidade, Briefing, Imagens de Marca, Marketeer e Dinheiro Vivo, todos nas suas versões *online* e no ano de 2014.

A tabela 2 permite perceber, de uma forma sintética, o volume de notícias das primeiras cinco agências, sendo que, também aqui não é possível estabelecer uma relação causal entre a posição no ranking e o número de notícias.

**Tabela 2**

**Presença nos meios de comunicação da área**

Agências	Nr.º de notícias
Havas Worldwide Portugal	40 a 50
Fuel	70 a 80
Young & Rubicam	20 a 30
JWT Lisboa	20 a 30
FCB Lisboa	20 a 30

Porém, o objeto de estudo do presente relatório é a comunicação e, nesse sentido, importará analisar as ferramentas que estas agências utilizam para comunicar com o *target*, neste caso, o Website e o Facebook. Novamente, esta análise tem como finalidade perceber o que distinguia a excentricGrey da sua concorrência, quer positiva, quer negativamente.

Como vimos, o Website de qualquer organização assume uma posição central no *puzzle* da comunicação, possibilitando a troca de informações relevantes que auxiliam o utilizador no seu processo de aquisição de bens e serviços. Nesse sentido, todas as agências do *ranking* apresentam um Website, mais ou menos trabalhado – exceção feita para a BBDO que tem o seu desativado/em construção – ainda que o usem com os objetivos diferentes. Agências como a Havas Worldwide, a McCann e a Ogilvy usam este canal não só para mostrar o trabalho desenvolvido pela agência, mas também para dar a conhecer a própria organização e os serviços, de uma forma alinhada com a sua imagem. Por outro lado, a Fuel, a Partners, a TBWA e a JWT usam o Website como uma espécie de portfólio em construção, com os vários casos de estudo e projetos por elas desenvolvidos e sem qualquer informação sobre os serviços – é um "dizer mostrando", ou seja, em vez de dizerem que trabalham social media e ativação de marca, por exemplo, mostram *cases* nessas vertentes. Por outro lado, a FCB Lisboa será aquela que apresenta um Website mais diferenciado – está exclusivamente em Inglês, apresentando-se como uma extensão do Website internacional e dando informações detalhadas não sobre o trabalho desenvolvido pela agência de Lisboa, mas por toda a network, havendo ainda espaço para informações detalhadas sobre a cidade de Lisboa. Já a Young & Rubicam e a Publicis apresentam Websites ligeiramente desajustados

deste espectro criativo, mostrando uma imagem que não faz jus ao posicionamento de ambas as agências, globais e com várias décadas de história, ainda que a informação essencial esteja presente em cada um deles.

Em nenhum dos Websites analisados é apresentado um formulário para subscrição de *newsletter*, o que indicia que nenhuma das agências está a usar o email como uma das ferramentas do seu plano de marketing.

Já no que diz respeito a social media, especificamente no Facebook, procurou-se perceber qual o número de seguidores de cada uma das agências, a frequência de publicações, o tipo de conteúdo partilhado, bem como o nível de interação por parte do *target* (tabela 3). Neste âmbito, excluindo a Publicis, que não tem perfil no Facebook, poder-se-á dizer que as agências em análise têm comunidades com um número variável de seguidores – 8350 no caso da BBDO, a maior comunidade, e 610 no caso da Y&R, a menor; fazendo uma média de duas publicações por semana. A única relação que se poderá estabelecer é no caso da BBDO que com a maior comunidade faz também o maior número de publicações semanais (2 a 3). Já em relação aos conteúdos partilhados, estes variam, na maior parte dos casos, entre campanhas novas, prémios conquistados e outras notícias da esfera da agência, sejam aquisições, novos clientes, etc.

**Tabela 3**  
**Presença no Facebook**

Agências	Seguidores	Publicações
Havas Worldwide Portugal	1 530	2/semana
Fuel	3 530	1/semana
Young & Rubicam	610	2/semana
JWT Lisboa	3 870	2/semana
FCB Lisboa	2 560	2/semana
Partners	3 340	1/semana
<b>BBDO Portugal</b>	<b>8 350</b>	<b>2 a 3/semana</b>
Publicis	Não tem página	Não tem página
McCann	5 540	2/semana
TBWA	7 820	1/semana
Ogilvy	6 121	2/semana

No que diz respeito ao *engagement*, de uma forma genérica, a interação (comentários e partilhas) é muito pouca, mesmo nos casos em que as agências são bastante interativas. Ainda assim, os exemplos da BBDO, McCann e Ogilvy deverão ser tidos em conta – estas agências obtêm maior *feedback* por parte do *target* pois não se limitam a partilhar portfólio, mas também outros conteúdos mais *fun* e *shareable*, como o quotidiano do escritório, a equipa, ou mesmo frases inspiradoras.

Contrariamente ao que acontece no Facebook, apenas a BBDO, McCann, Fuel e Partners têm presença no LinkedIn, porém, não utilizam este canal como ponto de comunicação com o *target*, não apresentando qualquer conteúdo.

Em conclusão, a tabela 4 faz uma síntese desta secção, procurando recolher *insights* que possam posteriormente ser comparados com a realidade da excentricGrey.

**Tabela 4**  
**Visibilidade e Comunicação - Síntese**

Canal	Descrição
Website	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À exceção da BBDO, todas têm Website.</li> <li>• A maioria das agências partilha, sobretudo, portfólio relevante, bem como algumas informações sobre os próprios serviços desenvolvidos.</li> </ul>
Email	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não têm newsletter.</li> </ul>
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria tem perfil no Facebook.</li> <li>• Também aqui partilham portfólio relevante, sendo que as agências que conseguem uma maior interação da parte do target são aquelas que comunicam mais do cases.</li> <li>• Fazem entre uma a duas publicações semanais, com poucos comentários e partilhas</li> </ul>
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não têm perfil atualizado no LinkedIn.</li> </ul>

#### 4.1.2 Diagnóstico Interno

Em setembro de 2013, a agência digital Excentric funde-se com a *network* internacional Grey, para dar lugar um novo modelo de agência de publicidade, verdadeiramente integrada e pronta para lidar com os desafios e oportunidades de um mercado em constante mudança.

Assumindo-se como uma agência virada para as necessidades do cliente, a excentricGrey tem as valências necessárias para dar resposta a qualquer problema bem como para reconhecer oportunidades de negócio – é neste âmbito que surge o *claim* "We Need To Talk". Porém, ainda que este posicionamento estivesse bem definido, não era reconhecido pelo *target*, que continua a considerar a agência como especialista, apenas, no digital. Esta é, possivelmente, uma consequência do facto de a visibilidade da Excentric no mercado português ser superior à visibilidade que a Grey tinha no mesmo mercado, donde os serviços complementares que advêm da fusão passaram despercebidos ao *target*. Na verdade, ao contrário do que acontecia com a maior parte das agências do *benchmarking*, apesar de a excentricGrey integrar uma *network* internacional, à data de início do estágio contava com apenas um ano de “existência”, o que consubstanciará uma fragilidade a ter em atenção.

No que diz respeito à imagem gráfica, a agência não tem um logo único, o que, por um lado, dá conta da sua “excentricidade” e criatividade, mas, por outro, confunde o *target*, que não consegue associar uma única imagem à organização. As próprias ilustrações que compõem a imagem gráfica da agência não se coadunam com a lógica de *expertise* a que a excentricGrey quer estar associada.

Porém, ainda que não tenha a mesma visibilidade que as suas concorrentes, a agência foi igualmente premiada em 2014, tendo conquistado seis prémios, dois deles internacionais. Nos meios de comunicação da área foi protagonista de cerca de 40 artigos, a maioria versando questões como novos projetos ou clientes, contratações ou trabalhos desenvolvidos pela Equipa, estando, por isso, ao mesmo nível das restantes agências.

Já no que diz respeito à comunicação, e fazendo jus ao seu *expertise* no digital, a agência possui um Website alinhado com o seu posicionamento e imagem, respeitando

os princípios de usabilidade e navegabilidade, vistos no Quadro Teórico. Do ponto de vista do conteúdo, pecava, porém, por apresentar trabalhos pouco atuais e que não davam conta da lógica integrada da agência, não conseguindo “cativar” os utilizadores e motivá-los para uma próxima visita e/ou contacto. Na verdade, o portfólio apresentado reunia projetos desenvolvidos pela Grey e pela Excentric, antes da fusão, sendo portanto necessário atualizar a informação de modo a mostrar o trabalho mais recente desenvolvido após a fusão.

Em maior detalhe, no primeiro semestre de 2014, o Website da excentricGrey tinha uma média de 2 mil sessões mensais, com cerca de 1556 visitantes únicos, perfazendo uma percentagem de 75% de novas sessões. Em média, os utilizadores visitaram 6 páginas por sessão, tendo cada uma delas durado uma média de 3 minutos. Já a taxa de rejeição (utilizadores que visitam apenas uma página por sessão) foi de apenas 2% (tabela 5).

**Tabela 5**  
**Indicadores de performance da excentricGrey (média mensal)**

Período	Sessões	Vis. únicos	Vis. de pág.	Pág./sessão	Duração média (min. aprox.)	Taxa de rejeição (aprox.)	Novas sessões (aprox.)
1.º sem	2039	1556	12645	6	3	2%	75%
2.º sem	2042	1733	9903	5	2	11%	83%

A agência só fixou objetivos para o Website a partir do 2.º semestre de 2014, limitando-os ao acesso à página de contactos. Entre julho e dezembro do mesmo ano, de todas as sessões que chegaram ao Website, cerca de 14% dos utilizadores concluíram este objetivo (tabela 6).

**Tabela 6**  
**% de conversões: Acesso à página de contactos**  
**(2.º semestre)**

Objetivo	Total de conversões	Taxa de conversão (aprox.)
Acesso à página de contactos	2513	14%

No que diz respeito à origem das visitas, a maioria dos utilizadores chega através de pesquisa orgânica (tabela 7), o que vem enfatizar a importância de otimizar os resultados para os motores de busca, neste caso, Google. Outras percentagens a considerar são o tráfego por referência, ou seja, utilizadores que chegam ao Website da excentricGrey através de Websites de terceiros; o tráfego direto, que como o próprio nome indica, se refere aos utilizadores que digitam o próprio URL do Website da excentricGrey no motor de busca; e o tráfego através dos canais sociais, neste caso Facebook e LinkedIn.

**Tabela 7**  
**Origem das visitas (média 2014)**

<b>Orgânico</b>	<b>Referências</b>	<b>Direta</b>	<b>Social</b>
37%	30%	25%	8%

Ainda no que diz respeito aos resultados nos motores de busca (especificamente, Google), para que fosse possível perceber onde se posicionava a agência e, mais à frente, medir o resultado dos esforços desenvolvidos neste âmbito, foi selecionado um conjunto de palavras-chave que caracterizavam sinteticamente a excentricGrey.

Dependendo do número de anúncios pagos apresentados, cada página de resultados tem entre 8 e 10 ligações, pelo que, na maior parte das vezes, a excentricGrey não aparecia nas primeiras páginas dos resultados de pesquisa, como exemplifica a tabela 8.

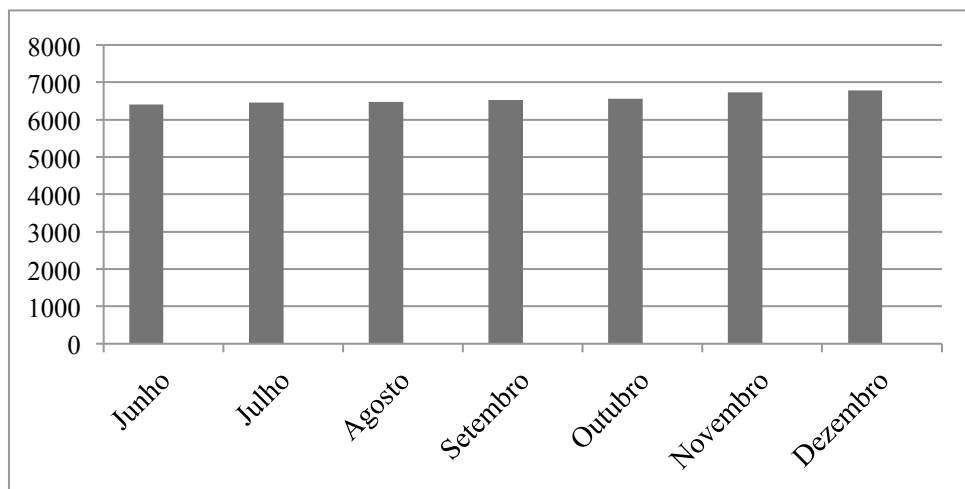
**Tabela 8**  
**Resultados de pesquisa orgânica no Google**

<b>Palavras-chave</b>	<b>Posição</b>
Agência integrada	9. <sup>a</sup>
Agência integrada Lisboa	9. <sup>a</sup>
Agência integrada Portugal	1. <sup>a</sup>
Agência criativa	11. <sup>a</sup>
Agência criativa Lisboa	4. <sup>a</sup>
Agência criativa Portugal	10. <sup>a</sup>
Agência de marketing digital Lisboa	13. <sup>a</sup>
Agência de publicidade digital	10. <sup>a</sup>

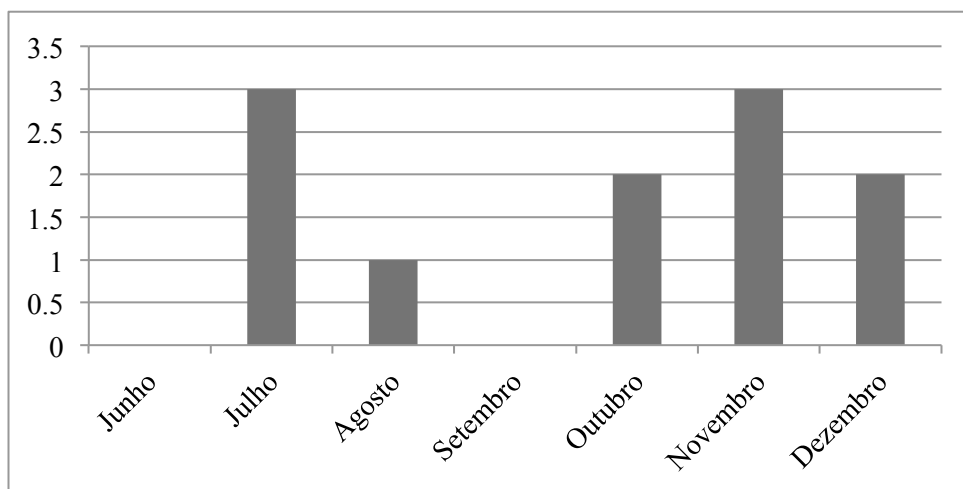
Na verdade, ainda que o título da página estivesse bastante adequado (excentricGrey | Agência Integrada), a *meta description* apresentava poucas palavras-chave: “*A forma de lidar com marketing está a mudar dramaticamente e isso tem reflexos fortíssimos naquilo que as empresas esperam da sua agência criativa.*” Ainda neste âmbito, também não estava a ser desenvolvida qualquer ação tanto na rede de pesquisa (com Adwords, por exemplo), como na rede de *display*.

Já no Facebook, a excentricGrey tinha uma comunidade de cerca de 6 570 seguidores, um número superior à média do *benchmarking* (figura 4). Contudo, o número de publicações estava bastante aquém dos restantes *players*, fazendo uma média de duas partilhas mensais, com meses em que não era feita qualquer publicação (figura 5).

**Figura 4**  
**Número de seguidores no Facebook**



**Figura 5**  
**Número de publicações no Facebook**



Os temas das publicações aproximam-na das restantes agências, versando sobretudo sobre portfólio e nomeações ou prémios conquistados e, em menor escala, sobre a equipa (desde contratações a projetos ou nomeações em nome individual). A taxa de interação média<sup>8</sup> foi de 8%, com as publicações mais populares a terem taxas de 13% (anúncio dos Oculus Rift com uma foto da agência) e 12% (anúncio da vitória da conta do Turismo de Portugal), não sendo contudo possível estabelecer uma relação clara entre as publicações mais populares e os temas por elas abordados.

No LinkedIn, a excentricGrey tinha uma comunidade de cerca de 470 seguidores, sendo que à data de início do estágio, tinha apenas duas publicações partilhadas – um artigo do CEO, Miguel Figueiredo, e uma partilha de um projeto da agência – o que, ainda assim, continua a ser superior às restantes agências que não interagem de nenhuma forma neste canal. Aproveitando as potencialidades deste meio, no segundo semestre de 2014, foi também desenvolvida uma campanha de anúncios no LinkedIn, focada na aquisição de novos clientes. Esta campanha esteve ativa entre julho de 2014 e janeiro de 2015, e versava, sobretudo, sobre as diferentes valências e serviços da agência, apresentando palavras-chave como *Agência Marketing Digital*, *Agência Integrada*, *Agência Social Media* e *Agência Eventos Ativação*, sendo as duas primeiras aquelas que obtiveram

---

<sup>8</sup> Alcance de uma publicação versus o número de gostos, comentários, partilhas e cliques que esta obteve.

mais cliques. Durante estes 8 meses a campanha teve 954446 impressões, cerca de 630 cliques e uma percentagem de CTR a rondar os 0,067% (tabela 9).

**Tabela 9**  
**LinkedIn ads (2.º semestre 2014)**

<b>Impressões</b>	<b>Cliques</b>	<b>CTR</b>	<b>CPC</b>	<b>Investimento total</b>
954 446	637	0,067%	1,99€	1268€

Finalmente, procurando aproximar-se do *target* de uma forma relevante e distintiva, a agência tinha já maquetizada uma *newsletter* que pressupunha a partilha de conteúdos não limitados ao universo da excentricGrey, mas que tocavam diferentes quadrantes, como publicidade, marketing, comunicação e tecnologia, sempre numa lógica de utilidade para o cliente/leitor. No entanto, este email não estava ativado, estando a excentricGrey a perder uma oportunidade de se distinguir dos restantes *players* que, como vimos, não estavam a apostar neste canal.

A tabela 10 apresenta uma síntese dos principais pontos em análise, em particular quais deveriam ser mantidos, implementados ou abandonados na nova estratégia, descrita na próxima secção.

**Tabela 10**  
**Síntese Final**

<b>Canal</b>	<b>A manter</b>	<b>A implementar</b>	<b>A abandonar</b>
Website	Estrutura fluída e respeitadora dos princípios de usabilidade e navegabilidade	Surpreender e envolver os utilizadores logo num primeiro momento: a Homepage	
Search	(Não estava a acontecer nada)	Campanhas de Adwords e LinkedIn ads para geral mais visibilidade e impulsionar os contactos	No copy dos anúncios não deve constar o claim <i>We Need To Talk</i> , uma vez que este não transmite de forma clara e verosímil a imagem que a excentricGrey quer trabalhar junto do target
Display	(Não estava a acontecer nada)	Campanha em Websites estratégicos	No copy dos anúncios não deve constar o claim <i>We Need To Talk</i> , uma vez que este não transmite de forma clara e verosímil a imagem que a excentricGrey quer trabalhar junto do target
Email	(Não estava a acontecer nada)	Newsletter excentricGrey	
Social Media		Lógica semanal de partilha de conteúdos	

## **4.2 Plano de ação – Estratégia**

### **4.2.1 Objetivos**

Tendo por base o diagnóstico levado a cabo, destacam-se dois objetivos basilares: dar maior visibilidade e *buzz* à agência, que não está a conseguir acompanhar os restantes *players* com quem partilha o mercado, e aumentar o número de contactos e novos pedidos, que versem não só o digital, mas também as restantes variáveis da comunicação, com ênfase na conversão face à aquisição (muito mais exigente do ponto de vista financeiro). Ou seja, mais do que aumentar exponencialmente o tráfego no Website da agência, a ideia seria fazer com que uma percentagem considerável de utilizadores concluísse uma ação específica no Website (conversões).

De facto, estes objetivos cruzam-se: ter visibilidade no mercado significa “aparecer”, estar presente nos meios de comunicação da área, estar presente nas redes onde os clientes e potenciais estão, sempre de forma alinhada e distintiva. Esta visibilidade garante que, por um lado, o posicionamento da agência passa a ser reconhecido, e, por outro, que a agência passa a ser considerada por como um parceiro estratégico, no futuro. Porém, como vimos no Quadro Teórico, importará desconstruir estas metas e fixar objetivos específicos e mensuráveis quantitativamente para cada um dos canais ativados – uma vez que estes estão intimamente ligados às soluções concretas adotadas, serão apenas apresentados na secção 4.3, dedicada à concretização da estratégia.

### **4.2.2 Insight de comunicação**

Conscientes da situação presente e do território que a agência gostaria de ocupar no futuro, importava, neste ponto, perceber como seria possível atingir esses objetivos. Era, no entanto, imprescindível a existência de uma mensagem de comunicação que simultaneamente servisse de fio condutor da estratégia ativada e se adequasse aos diferentes canais selecionados. Nesse sentido dois fatores foram postos em harmonia: o posicionamento enquanto agência verdadeiramente integrada que não era suficientemente reconhecido, e o facto de a *excentricGrey* não reunir, naquele momento, portfólio suficientemente criativo e distintivo em todas áreas, de forma a dar conta dessa integração.

Neste contexto, era necessário dar a conhecer o *expertise* da agência de uma forma menos egocêntrica e mais colaborativa, através da partilha de projetos e formas de trabalhar os diferentes desafios. O melhor suporte racional para este objetivo seria a própria *network* Grey, presente em todo o mundo e que, nos últimos anos, se voltou a afirmar no mercado. Assim, reafirmando o compromisso que tinha para com o seu *target*, a agência deveria assumir-se como um excelente *provider* de informação, mostrando o seu *know how* e tornando-se, desta forma, mais atrativa.

#### **4.2.3 Tipo de conteúdos**

Em face do *insight* de comunicação, no que diz respeito à definição dos conteúdos a partilhar nas diferentes plataformas, partiu-se da ideia de que é mais relevante para o *target* partilhar conteúdos com utilidade e relevância para o mesmo, e não uma lista do portfólio da agência ou informações centradas no seu universo.

Nesse sentido, procurou adaptar-se a linguagem a cada um dos canais, com conteúdos mais *fun* e *shareable* no Facebook, e informações relacionadas com o espectro da publicidade e do marketing (desde tendências a inovações tecnológicas) no LinkedIn e na *newsletter*.

Evidentemente, sempre que oportuno, conteúdos da esfera da agência, como prémios ou novas aquisições, por exemplo, não eram menosprezados.

#### **4.2.4 Target**

A estratégia de comunicação da *excentricGrey* está direcionada para CEO's e diretores de marketing nacionais que, por um lado, precisam de um parceiro estratégico para os seus projetos e, por outro, preferem estar com uma agência que tem tanto de tecnológica como de humana e que, por isso, os ajuda a dar resposta aos diferentes desafios do marketing e da publicidade.

#### **4.2.5 Canais**

Outro passo inerente à definição da estratégia é a definição dos canais que lhe darão suporte, uma escolha que depende, em larga medida, das próprias características destas ferramentas.

No caso específico da excentricGrey existia adicionalmente um conjunto de fatores que importava ter em conta, nomeadamente:

- O pouco tempo no mercado, aliado ao problema de visibilidade da agência, limitavam a capacidade de investimento em comunicação, donde a ênfase na conversão face à aquisição;
- Qualquer ação que fosse desenvolvida implicava a utilização dos recursos da agência, pelo que cada desenvolvimento deveria ser ponderado e calculado de forma a não “perturbar” a normal resposta aos diversos pedidos dos atuais clientes da agência;
- Ainda que o diagnóstico tivesse permitido perceber o que estava menos bem na comunicação verbal e visual da agência, era impossível dar seguimento a um processo de *rebranding*, pelo menos num espaço de tempo tão curto, pelo que o foco estaria exclusivamente na comunicação.

Face às limitações descritas, pareceu claro que a aposta deveria ser no *online* – adequava-se às limitações de investimento, tratando-se de um meio genericamente mais barato que os canais *offline*, e garantia a visibilidade que era necessária, naquele momento. Assim, foram selecionados cinco canais basilares nos quais se centraria toda a estratégia:

- Website

Mais uma vez importa enfatizar a importância do Website enquanto principal cartão-de-visita e primeiro ponto de contacto que o *target* tem com a agência, devendo, por isso, ter a capacidade de o surpreender logo num primeiro momento, a *Homepage*. Por outro lado, era importante que este assentasse numa lógica contínua de melhoria, com atualizações de conteúdo frequentes, não só ao nível do portfólio mostrado pela agência, mas também ao nível das restantes informações apresentadas – como os destaques da *Homepage* ou outros pontos que eventualmente fosse oportuno destacar.

- *Search*

Conscientes da importância dos motores de busca, pelo facto de a maior parte dos utilizadores iniciar o seu processo de pesquisa exatamente por aí, era determinante que a

excentricGrey conseguisse estar presente em momentos tão cruciais quanto estes, quer de forma orgânica, com um trabalho contínuo de SEO, quer de forma paga, com a ativação de campanhas de Google Adwords.

Do mesmo modo, tendo em conta que o *target* da agência era bastante específico, pareceu igualmente oportuno dar continuidade às campanhas de LinkedIn ads ativadas no passado, ainda que com uma nova mensagem.

- *Display*

Servindo o objetivo de aumento de visibilidade da agência, as campanhas de *display* são um meio interativo e dinâmico de chamar a atenção do *target*, em momentos em que este está mais predisposto para contactar a organização por um determinado motivo. De facto, estas campanhas funcionam da mesma forma que as campanhas de *search*, sendo que, em vez de estarem alocadas a um motor de busca, estão antes visíveis em Websites estratégicos. No caso da excentricGrey faria sentido que estes anúncios de *display* estivessem colocados em Websites como Imagens de Marca ou Briefing, por se tratarem de portais que estão relacionados com a esfera de atuação da agência e, por isso, são certamente um meio consultado pelo seu *target*. O contacto pode não ser imediato, mas o utilizador começa a reconhecer a organização e lembrar-se-á desta quando for necessário.

- Email

Partindo de uma vantagem observada – nenhuma das agências analisadas está a trabalhar email marketing – era importante que a agência desse continuidade ao projeto da *newsletter* desenvolvido no passado. Além disso, o email consubstancia uma forma barata e relevante de a agência se aproximar do seu *target*, de uma forma útil e pouco intrusiva – o utilizador tem de subscrever a newsletter para a receber, logo, está a indiciar que se encontra ativamente interessado nesta troca de *insights*.

- Social media

Ainda na esfera *online*, esta aposta era óbvia tendo em conta que este é exatamente um dos serviços que a própria agência disponibiliza aos seus clientes. Assim, era importante que fosse traçada uma estratégia de conteúdos envolvente e, sobretudo, alinhada com o

*insight* de comunicação da excentricGrey, e que permitisse gerar o *buzz* e a visibilidade que a agência objetivava.

#### **4.2.6 Frequência e calendário das publicações**

De uma forma sintética, poder-se-á dizer que a frequência de comunicação com o *target*, nos diferentes pontos de contacto deveria aumentar exponencialmente com a implementação desta estratégia. Porém, tendo em conta as especificidades de cada um dos suportes, as decisões relativas à frequência e ao calendário das publicações serão analisadas canal a canal, na próxima secção.

Assumindo a premissa de que o novo ano traz consigo novos projetos e objetivos para as marcas, que retomam a sua atividade com um ano pela frente, optou-se por dar início à estratégia na altura que precede as festividades (Natal e Passagem de Ano). Trata-se, de facto, de um momento-chave para gerar visibilidade junto do *target*, para que este considere a agência como um parceiro estratégico no futuro.

### **4.3 Plano de ação – Implementação**

#### **4.3.1 Website**

Como já foi referido, à data de início do estágio, a excentricGrey tinha um Website alinhado com o posicionamento da agência e que funcionava, sobretudo, como um primeiro ponto de contacto com o *target*. Porém, assumindo as limitações mencionadas acima, mais do que atrair novos visitantes para o Website (aumentar o tráfego), o objetivo seria convertê-los num benefício para a agência, ou seja, fazê-los desejar contactar a excentricGrey enquanto parceiro estratégico.

Nesse sentido foram fixados quatro objetivos específicos:

- Aumentar a percentagem de utilizadores que acede à página de contactos (estava nos 14% à data de início do estágio).
- Aumentar a percentagem de utilizadores que preenchem efetivamente o formulário de contactos do Website.

- Duplicar o tempo que os utilizadores passavam no Website (a média de 2014 era de 2 minutos, pelo que, em 2015 deveria ser de 4 minutos).
- Média de visualização de 5 páginas por sessão

Tendo em conta que a conversão era uma métrica de importância basilar, a ideia seria que na primeira metade de 2015 cerca de 25% dos utilizadores que visitam o Website concluíssem uma destas ações, uma percentagem que na segunda metade do ano deveria aumentar para os 50%.

Assumindo estas premissas, era importante que o Website impactasse o *target* logo num primeiro momento, tendo por isso havido um pedido para a alteração dos destaques da *Homepage* da excentricGrey, um exercício que deveria acontecer numa lógica bi ou trimensal, de forma a mostrar não só o trabalho mais recente da agência como a sua polivalência e *expertise* nas diferentes temáticas que se relacionam com o universo da Publicidade e do Marketing – para uma primeira alteração os temas escolhidos estavam relacionados com *mobile* e *content* marketing. Todavia, até ao final do estágio, o único destaque que foi efetivamente desenvolvido foi o relativo ao *mobile*, por altura do fenómeno *Mobilegeddon*. Na verdade, na altura em que o Google anunciou o fenómeno que previa a valorização dos Websites desenhados em *responsive web design* (ou seja, otimizados para as diferentes plataformas) nos resultados de pesquisa em *mobile*, foi desenhada uma nova página no Website da excentricGrey que previa, exatamente, captar a atenção do *target* para uma questão que o poderia afetar a curto prazo, ao mesmo tempo que anunciava a agência como um parceiro estratégico capaz de o auxiliar na resolução do problema. Para o efeito bastava que os utilizadores preenchessem um breve formulário que lhes permitia perceber rapidamente se o seu Website estava otimizado para *mobile* e, caso não estivesse, pedir um orçamento competitivo à agência (mais à frente veremos que para atrair os clientes para esta nova página foi também desenvolvida uma campanha de Adwords, especificamente relacionada com este tema).

#### **4.3.2 Search**

Assumindo a importância de acompanhar o *target* nos momentos de pesquisa – momentos em que este está verdadeiramente predisposto para contactar a organização – foi desenvolvida uma campanha de Adwords, veiculada apenas na rede de pesquisa.

Esta campanha assentava em três objetivos fundamentais: dar visibilidade à agência, dar a conhecer os seus produtos e serviços, bem como o seu *know-how* e *expertise* através dos trabalhos já desenvolvidos e a carteira de clientes. Nesse sentido, foram desenvolvidos anúncios específicos que tocavam cada uma destas metas estratégicas, sendo definidas, para o efeito, diferentes palavras-chave (termos de pesquisa que seria necessário os utilizadores usarem para que o anúncio fosse mostrado): *agência(s) de publicidade, publicidade Lisboa, publicidade, e-marketing, publicidade online, agências de publicidade Portugal, marketing digital, mobile marketing, melhores agências de publicidade, marketing online, publicidade digital, web marketing, comunicação integrada, design e publicidade, agências de marketing, e agências de marketing digital.*

Tratando-se de uma estreia, importava fixar uma taxa desejável de CTR que, neste caso, deveria ser de no mínimo 1%, pelo menos nos primeiros três meses em que a campanha estivesse ativa. Após esse período, fazendo-se os ajustes necessários, o CTR deveria aumentar para 2% (taxa positiva de acordo com o Suporte do Google). Do mesmo modo, as conversões do Website foram transpostas para esta campanha, fixando-se que pelo menos 50% dos utilizadores que chegavam ao Website através destes anúncios pagos, deveriam concluir uma das ações estabelecidas, nomeadamente:

- Acesso à página de contactos.
- Preenchimento do formulário de contacto.
- Sessões com mais de 4 minutos.
- Visitar uma média de 5 páginas por sessão.

Como vimos na secção anterior, foi também definida uma campanha especificamente destinada à comunicação do *Mobilegeddon*, procurando reiterar o compromisso de relevância e pertinência dos conteúdos partilhados pela excentricGrey. Esta foi depois adaptada para que pudesse integrar os grupos de anúncios já estabelecidos, na vertente de *mobile marketing*.

Por outro lado, era igualmente importante que as palavras-chave e textos do Website fossem alteradas/melhoradas, para que a posição nas pesquisas orgânicas do Google fosse também ela mais relevante. Nesse sentido foi desenvolvida uma análise criteriosa de todos os conteúdos, procurando corrigir falhas e reorganizar textos e informações,

com vista a transportar a excentricGrey para os primeiros resultados de pesquisa para *Agência Integrada e Agência de Publicidade*.

### 4.3.3 Display

Procurando responder ao objetivo de gerar visibilidade junto do *target*, foi pensada uma campanha de *display*, cujos anúncios seriam ativados em Websites estratégicos e alinhados com o universo da publicidade e do marketing, nomeadamente, portais de informação como Meios & Publicidade, Briefing, e Imagens de Marca.

O objetivo, mais uma vez, seria o de mostrar as valências da excentricGrey, não numa lógica egocêntrica, mas sim numa perspetiva de apresentação da solução – mostrar como o DNA da excentricGrey combina conhecimento, criatividade e tecnologia, e como essa polivalência e *expertise* lhe permitem identificar os problemas (ou oportunidades) sentidos pelos *marketers*/marcas e apresentar soluções relevantes e distintas.

Apesar de a campanha nunca ter sido implementada, foram definidos alguns *insights*, cada um deles com um importante *call to action*:

- Vivemos num mundo em mudança – o comportamento do consumidor muda rápida e constantemente e a maneira de fazer as coisas cai em desuso também muito rapidamente – e, por isso, é preciso que as marcas se adaptem a estes cenários, criando soluções criativas. *Se se quer adaptar à mudança, contacte-nos.*
- As fórmulas de eficácia na utilização dos vários *media* estão a mudar dramaticamente e, por isso, para investir corretamente os *budgets* é necessário perceber e saber trabalhar corretamente os diferentes meios. *Se precisa de ajuda nessa gestão, contacte-nos.*
- Descontos e promoções são cada vez mais ineficazes junto de um consumidor habituado a descontos e promoções. *Se quer sair desta armadilha, contacte-nos.*
- Hoje em dia, não precisa de *budgets* gigantes para transformar a sua marca, numa “*notoriously love brand*”. *Se quer saber como, contacte-nos.*
- Se já percebeu que para os consumidores continuarem a ir à sua loja precisa, cada vez mais, de tornar a visita numa experiência envolvente, *contacte-nos.*

- Recomendações são, hoje, o influenciador Nr.º 1 na decisão de compra dos consumidores. *Se quer dar um boost nas recomendações feitas à sua marca, contacte-nos.*

#### 4.3.4 Email

Seguindo a lógica de conteúdos de toda a estratégia, também no âmbito da *newsletter* era importante que a agência se afastasse de uma perspectiva egocêntrica, dando a conhecer temáticas relevantes e distintivas, que estivessem evidentemente relacionadas com o seu universo. Nesse sentido, optou-se por uma estrutura quadripartida, ligeiramente diferente da que já tinha sido proposta em 2014 (e que nunca tinha chegado a ser implementada), e que assentava nos seguintes pontos:

- Conteúdo inspiracional – a ideia seria esmiuçar um determinado tema (ou campanha ou projeto) de um modo mais opinativo, de forma a deixar o leitor a pensar sobre a questão e incitar curiosidade pelo tema. Obviamente este tema deveria estar relacionado de alguma forma com os serviços ativados pela agência.
- Principais tendências que marcam o momento em questão – cerca de duas ou três especialmente interessantes, sendo que em cada texto deveria ser identificada uma mais-valia clara para o leitor (no fundo, responder à questão: *o que tem a ganhar com isto?*).
- Conteúdo relacionado com a *network* Grey (campanha, projeto, boas práticas) que deveria não só incitar a curiosidade, mas também deixar o leitor a pensar sobre o assunto abordado.
- Conteúdo diretamente relacionado com a *excentricGrey*, ou seja, algo que tivesse marcado particularmente a agência, fosse uma nomeação, uma nova campanha, um projeto individual, etc.

Ao nível gráfico, também foi necessário implementar algumas mudanças, especificamente no que diz respeito às imagens que acompanhariam os textos da *newsletter*, e à assinatura. Para as imagens partiu-se da premissa de que se é suposto impactar o *target* não deverá existir uma imagem *standard* para cada um dos tópicos, mas estas devem antes variar consoante os temas abordados. Por outro lado, a principal premissa da *newsletter* era a de aproximar os clientes da agência e, por isso, não poderia

terminar com uma imagem de contactos, mas sim procurar criar algum tipo de ligação. Foi nesse sentido que se optou por colocar a assinatura digital do CEO e Presidente da agência, Miguel Figueiredo, como se de uma carta se tratasse.

Novamente, tratando-se de uma estreia, estabeleceram-se como objetivos táticos uma taxa de 50% de abertura dos emails, sendo que pelo menos 25% desses subscritores deveriam clicar em pelo menos uma das ligações partilhadas. Por outro lado, era importante que não fossem registadas desistências (ou seja, pessoas que após um primeiro email, cancelam a sua subscrição), bem como o progressivo aumento do número de subscritores.

#### **4.3.5 Social Media**

À data de início do estágio, a excentricGrey mantinha publicações esporádicas no Facebook e no LinkedIn, sem qualquer lógica de conteúdos (o que partilhar) ou de *timings* (quando partilhar), pelo que era premente a definição de uma estratégia alinhada, não só no Facebook, como também no LinkedIn.

Os conteúdos deveriam respeitar a premissa geral da estratégia – a lógica de utilidade e relevância para o *target* – devendo, no entanto, estar também adaptados às características dos próprios canais. O Facebook, por ser um canal mais “aberto”, possibilitaria a partilha de conteúdos mais *fun* e *shareable*, desde o quotidiano da agência a projetos da excentricGrey ou do universo criativo da network. O LinkedIn, por assumir uma vertente mais “profissional”, abriria espaço para publicações com um cariz mais reflexivo e opinativo, que versassem sobre tendências, tecnologia, modos de pensar, estratégia, entre outros.

Dada a escassez de tempo e de recursos, assumiu-se que era preferível fazer-se uma publicação semanal, mas de algum modo relevante, do que começar imediatamente com duas publicações semanais, numa tentativa errónea de mimetizar os exemplos do *benchmarking*. Ainda assim, era importante que fosse assumido um compromisso de partilha com o *target*, para que, aos poucos, este começasse a ver a agência como um excelente *provider* de conteúdos relevantes e se começasse a sentir envolvido com a página.

Como vimos na secção anterior, foi ainda considerada a possibilidade de dar continuidade ao trabalho desenvolvido no passado em LinkedIn ads, traçando-se uma nova campanha que, ao contrário da anterior onde as diferentes versões dos anúncios eram agrupadas em função da “especialidade” que era ativada, deveria adotar uma linguagem mais direta, enfatizando este modo de pensar da agência, que não só está atenta aos problemas, como também consegue identificar novas oportunidades.

Nesse sentido, o desafio era colocar questões práticas ao *target*, fazendo-o ter vontade de entrar em contacto com a agência:

- Deseja fugir das promos?
- Deseja ideias inovadoras?
- Mobile *friendly*?
- Budget reduzido?
- Deseja criar engagement?

À semelhança do que aconteceu com os anúncios de *search*, ao longo do período de estágio, algumas versões foram desativadas, de forma a não comprometerem a *performance* geral da campanha. O objetivo era que, com um nível de investimento inferior ao do período anterior, esta campanha conseguisse obter um CTR médio na ordem dos 0,025% – considerado pelo próprio LinkedIn como uma boa taxa de conversão.

#### **4.4. Análise de resultados**

##### **4.4.1 Website**

Analisando o 1.º semestre de 2015, verificar-se-á que o tráfego no Website da excentricGrey se manteve próximo dos resultados obtidos no ano anterior: foi registada uma média de 1916 sessões mensais, com cerca de 1600 visitantes únicos por mês (um número que aumentou, ainda que ligeiramente, face ao período homólogo, mas que diminuiu face ao 2.º semestre de 2014), cada sessão durou em média 2 minutos (diminuiu face ao período homólogo, mas manteve-se igual face ao período imediatamente antes), ao longo dos quais foi visualizada uma média de 5 páginas (menos do que no período

homólogo e igual ao período anterior). Na comparação entre os dois períodos destacar-se-á, sobretudo, o aumento da taxa de rejeição em cerca de 13 pontos percentuais, o que, ainda assim, continua a ser um bom resultado (tabela 11).

**Tabela 11**  
**Tráfego do Website (2014 e 2015)**

Período	Sessões	Vis. Únicos	Vis. de Página	Pág./ Sessão	Duração Média (min.)	Taxa de Rejeição	Novas sessões
1.º sem 2014	2039	1556	12645	6	3	2%	75%
2.º sem 2014	2042	1733	9903	5	2	11%	83%
<b>1.º sem 2015</b>	<b>1916</b>	<b>1600</b>	<b>9295</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>15%</b>	<b>83%</b>

Já no que diz respeito às conversões, definiu-se como meta uma taxa de conversão acima dos 25%, algo que, como veremos, foi largamente conseguido. De facto, ao longo do 1.º semestre de 2015, o Website da excentricGrey teve uma taxa de conversão média sempre acima dos 50%, o que significa que uma percentagem bastante considerável dos utilizadores que visitaram o Website nesse período, concluíram uma das ações específicas estipuladas:

- Aceder à página de contactos
- Preencher o formulário de contactos
- Sessão com mais de 4 minutos de duração
- Visualização de, no mínimo, 5 páginas por sessão

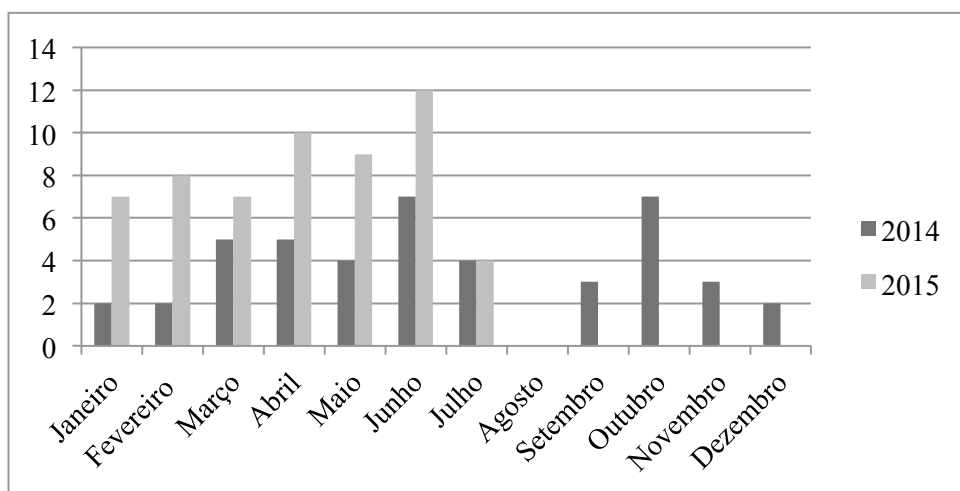
De facto, o único objetivo que transitou do período homólogo foi o *‘Acesso à página de contactos’*, que se em 2014 tinha tido uma taxa de conversão na ordem dos 14%, e no 1.º semestre de 2015 duplicou para uma média de 34% (tabela 12). Já aquele que teve uma performance menos positiva no período referido foi o *‘Preenchimento do Formulário de Contactos’*, apresentando uma taxa de conversão de 1% – significa que dos utilizadores que chegaram ao Website da excentricGrey, apenas 1% efetivamente entrou em contacto com a agência, através deste formulário.

**Tabela 12**  
**Conversão de objetivos**

<b>Objetivos</b>	<b>Taxa de Conversão média</b>
Acesso à página de contactos	34%
Preenchimento do formulário de contactos	1%
Média de visualização de 5 páginas por sessão	47%
Sessões com duração média de 4 minutos	18%

Porém, ainda que pareça um número baixo, a verdade é que o número médio mensal de pedidos de contacto duplicou face ao período homólogo (figura 6), indo ao encontro do objetivo estipulado.

**Figura 6**  
**Pedidos de contacto 2014 vs. 2015 (mensal)**



A origem das visitas foi igualmente diferente, motivada pelo facto de ter sido acrescentado um novo canal – a pesquisa paga (tabela 13). Importará perceber que, ainda que as percentagens estejam agora distribuídas por 5 canais, em vez de 4, a percentagem de utilizadores que chegaram ao Website da excentricGrey através das redes sociais foi superior ao do período homólogo.

**Tabela 13**  
**Origem das visitas (2014 e 2015)**

<b>Período</b>	<b>Orgânica</b>	<b>Referências</b>	<b>Direto</b>	<b>Social</b>	<b>Pago</b>
<b>2014</b>	37%	30%	25%	8%	N/A
<b>2015</b>	28%	25%	21%	13%	13%

#### **4.4.2 Search**

Já no que diz respeito aos resultados nos motores de pesquisa (pagos e orgânicos), a *performance* da excentricGrey foi igualmente positiva no período em análise, correspondendo aos objetivos fixados. De facto, à data de conclusão do estágio (julho 2015) a agência estava entre os três primeiros resultados para as palavras-chave *Agência Integrada*, *Agência Integrada Lisboa*, *Agência Integrada Portugal* e *Agência Criativa Portugal*.

No que diz respeito às campanhas no Google Adwords, ao longo dos 7 meses em que a campanha no ar, foram desativadas algumas das versões dos anúncios que prejudicavam a *performance* global da mesma, daí que haja meses em que o número de cliques aumentou (fevereiro, março e julho). Em média, a campanha teve cerca de 241 cliques por mês e o CTR esteve sempre próximo do 1%, verificando-se uma maior taxa de conversão a partir do segundo quadrimestre do ano, altura em que o Custo Por Clique foi também aumentado – a fixação do CPC era manual, ou seja, era a agência que fixava o valor<sup>9</sup> (tabela 14).

---

<sup>9</sup> A própria ferramenta de Adwords identificou como sendo uma oportunidade o aumento deste custo, algo que, tendo em conta o investimento disponível, era impossível.

**Tabela 14**  
**Indicadores de performance Search**

<b>Mês</b>	<b>Cliques</b>	<b>Imp.</b>	<b>CTR</b>	<b>CPC</b>	<b>Posição média</b>	<b>Total</b>
Janeiro	268	29 866	0,79%	0,24€	4	57,40€
Fevereiro	303	37 296	0,72%	0,24€	4	64,85€
Março	274	43 481	0,70%	0,30€	5	89,88€
Abril	208	30 743	0,89%	0,30€	4	86,03€
Maiο	209	19 428	<b>1,07%</b>	0,34€	4	70,30€
Junho	196	16 642	<b>1,26%</b>	0,34€	5	71,07€
Julho	231	14 367	<b>1,36%</b>	0,34€	5	66,76€
<b>Média</b>	<b>241</b>	<b>27 403</b>	<b>1%</b>		<b>4</b>	

A partir de março, as conversões do Website foram transpostas para o Adwords, verificando-se também aqui uma conversão acima dos 50% (a média foi de 51,04%), o que significa que mais de metade dos utilizadores que chegaram à página da excentricGrey através de pesquisa paga, perfizeram uma das quatro ações estipuladas. Na análise da média mensal de conversão de cada um dos objetivos (tabela 15), é curioso ver como tanto no Website, como no caso desta campanha, a ordem de grandeza das conversões foi idêntica, com uma maior percentagem dos utilizadores a visualizarem um mínimo de 5 páginas por sessão, e uma menor percentagem dos mesmos a preencher o formulário de contactos.

**Tabela 15**  
**Média mensal de conversão de objetivos**

<b>Objetivos</b>	<b>Média de conversão (mensal)</b>
Acesso à página de contactos	30%
Preenchimento do formulário de contactos	1%
Visualização de mais de 4 páginas por sessão	52%
Sessões com mais de 4 minutos de duração	17%

#### 4.4.3 Display

Por questões relacionadas com o investimento disponível, esta campanha não chegou a ser implementada.

#### 4.4.4 Email/newsletter

A primeira *newsletter* excentricGrey foi enviada para um total de 130 subscritores, com uma taxa de abertura de emails na ordem dos 50% (cumprindo-se o objetivo proposto), sendo que desses 65 utilizadores, 34% (ultrapassando o objetivo proposto) clicaram em pelo menos uma das ligações partilhadas.

Também aqui, os conteúdos com maior interação, ou, pelo menos, com maior número de cliques para o Website da excentricGrey foram aqueles que não se relacionam diretamente com o portfólio e/ou a estrutura da agência: conteúdo inspiracional, que era também o mote deste primeiro email, e que versava sobre a mítica frase de Bill Gates *Content is King*; e as tendências, que neste caso versavam sobre os HoloLens (óculos da Microsoft), *Internet of Things*, e *mobile* (tabela 16).

**Tabela 16**  
**Newsletter excentricGrey**

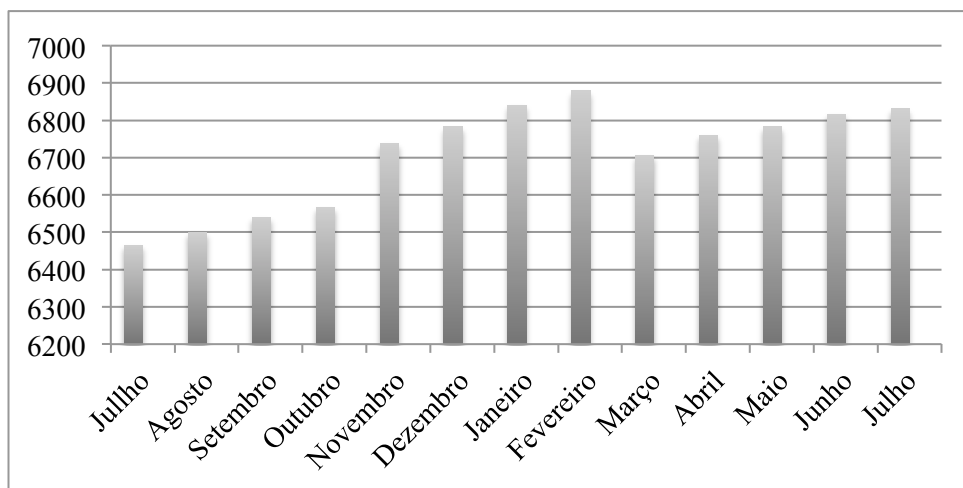
Temas	Percentagem de cliques
Inspiracional	38%
Tendências (3)	29%
ExcentricGrey	19%
Grey network	14%

Ainda assim, desde a data do primeiro envio, o número de subscritores da *newsletter* aumentou, sem registo de desistências (ou seja, utilizadores que após a data de envio da primeira *newsletter*, desistiram de receber os emails – *unsubscribe*). Contudo, também aqui não é possível estabelecer comparações, uma vez que foi a primeira campanha de email marketing desenvolvida pela agência.

#### 4.4.5 Social Media

Em janeiro de 2015, a página de Facebook da excentricGrey contava com 6791 seguidores, porém, entre 9 e 12 de março a página sofreu um decréscimo acentuado no número de gostos (de 6 880 passou para 6 675) devido a uma diretriz do próprio Facebook que, numa base temporal, elimina contas comprometidas, inativas ou de utilizadores menores. Assim, os meses que sucederam à ativação da estratégia de conteúdos neste suporte foram de crescimento, sendo que, à data de término do estágio (julho 2015) a comunidade estava já próxima do número registado em janeiro (figura 7).

**Figura 7**  
**Número de seguidores no Facebook**



Entre abril e julho foi feita uma média de uma publicação semanal, com a interação a rondar os 6% (abaixo do ano anterior), mas com as publicações mais populares a terem taxas de interação entre os 17% e 14% (e, portanto, superiores ao período homólogo) (tabela 17). De notar que as publicações com maior nível de interação versavam ambas sobre temáticas não diretamente relacionadas com a agência – fotografia da equipa num ambiente quotidiano e partilha de uma ligação com a proposta de uma das duplas da agência para o festival internacional Young Lions. Da mesma forma, o alcance médio das publicações foi também inferior ao do período homólogo.

**Tabela 17**

**Taxa de interação no Facebook (2014 e 2015)**

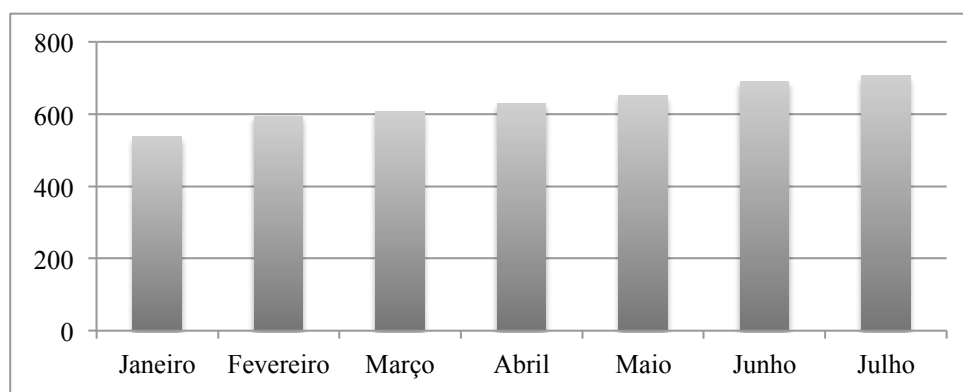
<b>Período</b>	<b>Taxa de interação média</b>	<b>Maior taxa de interação</b>
2014	8%	13%
<b>2015</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>

No LinkedIn adotou-se a mesma média de publicação semanal, sendo que, neste caso, é particularmente difícil estabelecer uma comparação pois estavam a ser desenvolvidos muito poucos esforços neste canal. Cada publicação teve uma média de 2% de interação, sendo que as mais populares foram aquelas que tratavam de tendências/tecnologia – as duas que se destacaram particularmente versavam sobre o anúncio de que o Google iria alterar o algoritmo de pesquisa em mobile, privilegiando os Websites desenhados em *responsive web design*, e sobre uma nova ferramenta que o Google iria disponibilizar para o Google Adwords, sendo que, em ambos os casos, a excentricGrey era subtilmente apontada como um parceiro estratégico a considerar.

Por outro lado, manteve-se também a tendência de crescimento da página, que, desde o início do ano aumentou em cerca de 200 seguidores (figura 8).

**Figura 8**

**Número de seguidores no LinkedIn<sup>10</sup>**



<sup>10</sup> Os dados da figura 8 têm como data de início fevereiro porque, por defeito, o LinkedIn não tem disponível intervalos de tempo maiores

Já no que diz respeito aos LinkedIn ads, a campanha levada a cabo no âmbito da presente estratégia não teve uma *performance* tão positiva como a campanha que a precedeu, ainda que se tenha alcançado o objetivo mínimo de 0,025% de CTR (tabela 18).

**Tabela 18**  
**LinkedIn ads (2014 e 2015)**

<b>Período</b>	<b>Impressões</b>	<b>Cliques</b>	<b>CTR</b>	<b>CPC</b>	<b>Investimen to total</b>
Campanha 2014	954 446	637	0,067%	1,99€	1268€
<b>Campanha 2015</b>	<b>851 174</b>	<b>217</b>	<b>0,025%</b>	<b>1,99€</b>	<b>434€</b>

## **5. Discussão dos resultados**

Dois pontos basilares sobressaíram no desenvolvimento da presente estratégia: aposta na conversão – em detrimento da aquisição – e aposta no conteúdo – que deveria ser sempre relevante e ajustado aos diferentes canais. Ambos os objetivos deveriam ser postos em prática na esfera *online*, que, pelas suas potencialidades e características de interatividade e intemporalidade, era apontada como a escolha mais acertada. De facto, o advento da Internet permite às organizações estarem mais presentes no quotidiano do seu *target*, oferecendo-lhes soluções cada vez mais otimizadas e ajustadas às suas necessidades, de uma forma mais *cost-effective* (Berthon et al., 1996; Stewart & Pavlou, 2002; Jo & Kim, 2003; Ryan & Jones, 2009). Por outro lado, tratando-se de um meio onde as mudanças são constantes e significativas, o conteúdo assume grande protagonismo. Esta era, aliás, uma decisão particularmente significativa para a excentricGrey que, à data de início do estágio, se deparava com um problema de falta de “trabalho na rua”. Sobre este tema importará repescar o raciocínio de Picciano (sd) que afirma que a partilha de conteúdos relevantes e distintivos, em diferentes canais, incita a criação de uma relação de longo prazo com o *target*, uma vez que a organização vai dando conta do seu *expertise* e *know how*, fazendo com que aquele a passe a considerar como um parceiro estratégico, no futuro, sem que para isso lhe tenha de vender diretamente os seus produtos e serviços.

Efetivamente, os canais ativados nos nove meses de estágio vão exatamente ao encontro destas prerrogativas, sendo que os próprios resultados em análise na secção anterior mostram como, na maior parte dos casos, esta escolha foi bem-sucedida.

Mais especificamente, o Website foi considerado como a pedra basilar da estratégia, na medida em que era a página de destino de todas as campanhas e/ou ações desenvolvidas nos diferentes canais, numa tentativa de que aqui o *target* efetivamente “operacionalizasse” uma ação benéfica para a agência. De facto, os resultados obtidos vão ao encontro das prerrogativas propostas por Ryan e Jones (2009), que o consideram como um meio de conversão do tráfego, sendo importante analisar os números (as visitas, as visualizações, os cliques, etc.) à luz do valor que trazem para a organização. De facto, fruto das otimizações desenvolvidas quer a nível do portfólio mostrado, quer a nível dos restantes conteúdos, ainda que o número de sessões e visitantes únicos se mantido semelhante ao período homólogo, o número de pedidos de contacto que chegam através do Website da agência duplicou. Ainda assim, nem todas as ações que estavam pensadas para este canal foram implementadas o que limitou o alcance dos objetivos propostos. De facto, apesar de o número de contactos via formulário ter duplicado face ao período homólogo, a verdade é que este valor representa apenas 1% dos utilizadores que visitam o Website da excentricGrey, uma percentagem pequena que deve ser melhorada no futuro.

Ainda relacionado com a otimização de conteúdos e palavras-chave está o trabalho desenvolvido no âmbito da pesquisa paga (Adwords) e orgânica (SEO), que fez com que, à data de fim do estágio, a agência passasse a estar entre os três primeiros resultados de pesquisa para as palavras-chave *Agência Integrada Lisboa*, *Agência Integrada Portugal*, e *Agência Criativa Portugal*. Se as alterações na *meta description* e nas palavras-chave do Website foram alguns dos principais responsáveis por esta melhoria orgânica, o contínuo ajuste das diferentes versões de anúncios da campanha de Google Adwords, motivou o aumento progressivo do CTR, que, no segundo quadrimestre de 2015, esteve mais próximo dos 2% (Ryan & Jones, 2009; Killoran, 2013; Shih et al., 2013). Também aqui se considerou como uma oportunidade o aumento do Custo Por Clique, para que os anúncios assumissem uma posição mais competitiva nos resultados de pesquisa e dessem resposta ao ganhar e perder de relevância das palavras-chave, porém, não foi possível.

Já não numa lógica de conversão, mas de aproximação ao *target*, nos últimos meses de estágio foi ativado o primeiro email marketing da excentricGrey o qual, apesar de se tratar de uma estreia, conseguiu alcançar uma percentagem considerável de subscritores. Porém, ao contrário do referido por autores como Chaffey et al. (2006), Pavlov et al. (2008) e Ellis-Chadwick & Doherty, (2012), a *newsletter* da agência não teve a capacidade que se esperava de atrair tráfego para o Website – na verdade, ainda que a taxa de abertura de emails tenha sido de 50%, apenas 35% desses utilizadores efetivamente clicaram nas ligações partilhadas para assim chegarem ao Website da agência. Na verdade, este email foi enviado em meados de julho, numa altura em que várias marcas lançam campanhas de email marketing próprias desta fase do ano (promoções de verão, férias, turismo), pelo que facilmente se poderá ter perdido na caixa de email dos subscritores, sendo erradamente considerado como *spam*. Este é, aliás, um dos principais problemas desta ferramenta – por ter baixos custos de implementação, é cada vez mais utilizada pelos *marketers*, muitas vezes de uma forma desajustada e “agressiva”, fazendo com os utilizadores sejam “bombardeados” por uma série de mensagens diferentes, o que, por um lado, desvaloriza e descredibiliza o meio, e por outro faz com que mensagens mais importantes se percam no meio de tantas outras de cariz exclusivamente promocional (Pavlov et al., 2008). Não obstante, o campo de subscrição da *newsletter* estava presente no Website desde o seu início (finais de 2013), pelo que é possível que alguns dos utilizadores que a subscreveram nessa altura já não existam, ou tenham contas desativadas.

Por se tratar de um excelente meio para reforçar a imagem e o posicionamento de uma organização e aumentar a interação com os clientes e potenciais (Saravanakumar e SuganthaLakshmi, 2012), o Facebook também integrou a estratégia de comunicação da excentricGrey, considerando-se a frequência proposta por Chaffey e Smith (2013) como mais adequada a um negócio como o da excentricGrey – tratando-se de uma organização cujo negócio não depende diretamente das plataformas sociais, o ideal seria entre uma e duas atualizações de conteúdo semanais, com temas relevantes e de utilidade para a sua comunidade. Todavia, o que se percebeu foi que, ainda que a frequência de contacto tenha aumentado de uma atualização por mês para uma por semana e, com isso, a comunidade de seguidores tenha também aumentado progressivamente, a verdade é que a taxa de interação média e o alcance médio das publicações diminuíram - exceção feita para as publicações mais populares, cujos

resultados foram bastante superiores aos resultados do período homólogo. A causa para esta discrepância está, possivelmente, relacionada com o próprio conteúdo partilhado, insuficientemente interessante para o *target*, porém, até à data do final do estágio não foi possível retirar conclusões mais claras, pelo que deverá ser feita uma nova análise no próximo período. Ainda assim, a estratégia de conteúdos ativada nestes canais – Facebook e LinkedIn – fez aumentar o número de utilizadores que chega ao Website da agência através das redes sociais, podendo ser esta, aliás, uma justificação para o igual aumento da taxa de rejeição – os utilizadores visitam o Website por curiosidade, mas não vão além da página de entrada.

Em linhas gerais, no entanto, a estratégia foi bem-sucedida. Foram fixados objetivos mensuráveis e quantificáveis para cada um dos canais, de acordo com a recomendação de Ryan e Jones (2009), sendo que o plano de ação foi sendo ajustado ao longo do tempo de estágio, dando conta daquela que é a maior mais-valia dos canais digitais (Chaffey et al., 2006; Ciarlone, 2007; Fatma, 2009; Ryan & Jones, 2009; Castronovo & Huang, 2012).

## Conclusões e limitações do estudo

Ainda que não se trate de um tema recente, o marketing digital e as várias subdisciplinas que gravitam à sua volta – social media marketing, *search engine* marketing, email marketing – são temas “em construção”, existindo bastante bibliografia sobre as suas potencialidades, mas muito pouca relacionada com estudos de caso que ajudem a justificar o alcance de determinados resultados em detrimento de outros. De facto, vimos que o próprio meio Internet é de tal forma singular que cada organização terá de elaborar em detalhe a sua própria estratégia, sendo que o que resulta com uma organização pode ser desajustado em face da realidade de outra – ao longo deste estudo faltou, em algumas situações, perceber o porquê desta discrepância.

Por outro lado, ainda relacionado com as características do meio, vimos também que o mundo da publicidade e do marketing funciona em contrarrelógio, com as diferentes empresas a procurarem manter-se relevantes e distintivas num mercado extremamente competitivo, o que consubstanciará um dos maiores entraves a uma reflexão cuidada e minuciosa dos canais que integram qualquer estratégia. Se é verdade que a equipa da excentricGrey detém um enorme *know how* e *expertise* no que diz respeito às questões do universo digital, será igualmente verdade que esta mesma equipa está de tal forma envolvida no seu quotidiano e nos seus clientes que lhe falta tempo para fazer uma reflexão e avaliação cuidadas às ações postas em prática no âmbito da estratégia de comunicação da agência. Curiosamente, esta limitação será também uma das mais-valias do presente estágio para a empresa: não existindo uma equipa alocada à definição, implementação e avaliação da estratégia, o presente estudo apresentou-se como uma importante ferramenta de análise, ainda que tivesse sido benéfico um maior apoio por parte da organização.

A par da falta de tempo, a escassez de recursos e o investimento disponível foram outras das limitações desta investigação. Na verdade, a agência necessitava de uma reestruturação mais profunda, não só ao nível da comunicação, como também ao nível da sua própria imagem, que não está já alinhada com o posicionamento que esta pretende transmitir. Porém, com uma equipa e *budget* mais reduzidos, a prioridade são os clientes da agência e, por isso, algumas das ações propostas no âmbito desta

estratégia acabaram por ser deixadas para trás ou atrasarem mais do que o que seria aconselhável – por exemplo, os textos da *newsletter* estavam terminados em janeiro, sendo que esta só foi lançada em julho.

Ainda assim poder-se-á dizer que a estratégia implementada foi ao encontro dos objetivos propostos de visibilidade e aumento de contactos, dando conta de que, efetivamente, o digital deverá ser visto como um meio por excelência para qualquer organização se manter próxima do seu *target*. Da mesma forma, a análise dos resultados obtidos vai ao encontro de uma das maiores mais-valias dos canais *online*: a possibilidade que oferecem ao *marketer* de fazer ajustes às suas campanhas e versões de anúncios, praticamente em tempo real, numa lógica de otimização contínua.

Por outro lado, este estágio permitiu ainda dar conta da extrema necessidade de se colocar a estratégia no centro de atuação da empresa/organização, alocando recursos específicos para o seu desenvolvimento, a fim de que cada uma das ações seja devidamente pensada e implementada, como se de um cliente se tratasse.

Contudo, a conclusão com mais implicações para o futuro da agência que acolheu este estágio, está relacionada com o carácter contínuo de uma qualquer estratégia. Como contam Chaffey e Smith (2013), trabalhar o universo digital de uma organização é uma viagem, não um destino, pelo que os resultados obtidos ao longo destes 9 meses de estágio permitiram perceber aquilo que deverá ser mantido, abandonado e/ou implementado.

Ressalvar ainda que, tendo sido a minha primeira experiência profissional na área da Publicidade e do Marketing, e apesar de todas as limitações declaradas, este estágio possibilitou uma compreensão profunda do quotidiano de uma agência criativa, com todas as vicissitudes que lhe são intrínsecas. Ainda que algumas das ações estrategicamente pensadas não tenho sido implementadas, ou, por outro lado, tenham sido ativadas com algumas limitações, os 9 meses na excentricGrey permitiram-me pôr em prática alguns dos conceitos desenvolvidos ao longo do 1.º ano do Mestrado – compreender cada um dos canais *online*, definir objetivos estratégicos, implementar ações de marketing, produzir conteúdos relevantes e adequados a cada um dos suportes – bem como dar pistas importantes para o meu futuro profissional.

## **Bibliografia**

Aaker, D. A. 2002. The Internet as Integrator – Fast Brand Building in Slow-Growth Markets. *Third Quarter*, 28, 1-8. [Em linha] Disponível: <http://www.strategy-business.com/article/20454?gko=8b6cc>, [Consult. 16 de maio de 2015].

Adolpho, C. 2011. Os 8Ps do Marketing Digital. [livro eletrônico] Novatec Editora. Disponível:<https://novatec.com.br/livros/8ps/capitulo9788575222751.pdf>, [Consult. 18 de maio de 2015].

Angelides, M. C. 1997. Implementing the Internet for Business: A Global Marketing Opportunity. *International Journal of Information Management*, 17, 405-419.

Antunes, J. & Rita, P. 2008. O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 36-46. [Em linha] Disponível: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a05.pdf>, [Consult. 13 de março de 2015].

Ballantyne, D. 2004. Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 38, 321-337. [Em linha] Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560410518576>, [Consult. 1 de junho 2015].

Bellman, S. & Rossiter, J.R. 2004. The Website Schema. *Journal of Interactive Advertising*, 28-48. [Em linha] Disponível: <http://jiad.org/download94b0.pdf?p=48>, [Consult. 5 de maio de 2015].

Berthon, S., Pitt, L.F. & Watson, R.T. 1996. The world wide web as an advertising medium: Toward an understanding of conversation efficiency. *Journal of Advertising Research*, 43-54.

Best Practices for Advertising on LinkedIn. [Em linha] Disponível: [http://partner.linkedin.com/ads/info/Ads\\_bestpractices\\_en\\_US.html](http://partner.linkedin.com/ads/info/Ads_bestpractices_en_US.html) [Consult. 10 de março de 2015].

Bolotaeva, V. & Cata, T. 2011. Marketing Opportunities with Social Networks. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, 1-8. [Em linha] Disponível: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JISNVC/2011/409860/409860.pdf>, [Consult. 10 de fevereiro de 2015].

Bond, C., Ferraro, C., Luxton, S. & Sands, S. 2010. Social Media Advertising: An Investigation of Consumer Perceptions, Attitudes, and Preferences for Engagement. *ANZMAC*, 1-9. [Em linha] Disponível: [http://www.anzmac.org/conference\\_archive/2010/pdf/anzmac10Final00326.pdf](http://www.anzmac.org/conference_archive/2010/pdf/anzmac10Final00326.pdf), [Consult. 10 de janeiro de 2015].

Bradbury, D. 2011. Data mining with LinkedIn. *Computer Fraud & Security*, 5-8. [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1361372311701014>, [Consult. 11 de janeiro de 2015].

Brännback, M. 1997. Is the Internet Changing the Dominant Logic of Marketing? *European Management Journal*, 15, 698-707. [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237397000534>, [Consult. 9 janeiro de 2015].

Brito, C. 2011. Relationship Marketing: old wine in a new bottle? *Innovative Marketing*, 7, 66-77. [Em linha] Disponível: [http://businessperspectives.org/journals\\_free/im/2011/im\\_en\\_2011\\_01\\_C.Brito.pdf](http://businessperspectives.org/journals_free/im/2011/im_en_2011_01_C.Brito.pdf), [Consult. 10 de janeiro de 2015].

Carr, W. & Kemmis, S. 2004. *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. [livro eletrônico] London: RoutledgeFarmer. Disponível: <https://enotez.files.wordpress.com/2011/09/becoming-critical.pdf>, [Consult. 20 de maio de 2015].

Castronovo, C. & Huang, L. 2012. Social Media in an Alternative Marketing Communication Model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6, 117-131. [Em linha]

Disponível:[http://www.na-businesspress.com/JMDC/CastronovoC\\_Web6\\_1\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/JMDC/CastronovoC_Web6_1_.pdf),  
[Consult. 18 de novembro de 2014].

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. & Mayer, R. 2006. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Prentice Hall.

Chaffey, D. & Bosomworth, D. 2012. *Digital Marketing Strategy Guide*. [livro eletrônico] SmartInsights Disponível:  
<http://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2012/10/digital-marketing-plan-template-smart-insights.pdf>, [Consult. 25 de outubro de 2014].

Chaffey, D. & Smith, PR 2013. *Emarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing*, London, Routledge: Taylor & Francis Group.

Ciarlone, L. 2007. Strategic eMarketing: Converting Leads into Profits. *Gilbane Group Whitepaper*. [Em linha] Disponível:  
[http://gilbane.com/whitepapers/Hot\\_Banana/Gilbane\\_Hotbanana\\_WP\\_0424607.pdf](http://gilbane.com/whitepapers/Hot_Banana/Gilbane_Hotbanana_WP_0424607.pdf),  
[Consult. 28 de outubro de 2014].

Consoli, D. & Musso, F. 2010. Marketing 2.0: A new marketing strategy. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 4, 315-325. [Em linha] Disponível: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2467259](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2467259), [Consult. 28 de outubro de 2014].

Constantinides, E. & Fountain, S.J. 2008. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct. Data and Digital Marketing Practice*, 9, 231-244. [Em linha] Disponível:  
<http://www.palgrave-journals.com/dddmp/journal/v9/n3/full/4350098a.html>, [Consult. 28 de outubro de 2014].

Cook, R.G. & Ley, K. 2008. Action Research: Effective Marketing Strategies for a Blended University Program. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 11. [Em linha] Disponível:  
<http://www.westga.edu/~distance/ojdla/summer112/cook112.html>, [Consult. 22 de janeiro de 2015].

Coutinho, V. 2014. *The Social Book*, Lisboa, Actual Editora.

Cruz, C.A. & Silva, L.L. 2014. Marketing Digital: Marketing para o novo milénio. *Revista Científica do ITPAC*, 7.

[Em linha] Disponível: <http://www.itpac.br/arquivos/Revista/72/1.pdf>, [Consult. 25 de fevereiro de 2015].

Ellis-Chadwick, F. & Doherty, N.F. 2012. Web advertising: The role of e-mail marketing. *Journal of Business Research*, 65, 843-848. [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311000063>, [Consult. 1 de fevereiro de 2015].

Duggan, M., Ellison, N.B., Lampe, C., Lenhart, A. & Madden, M. 2015. Social Media Update 2014. *Pew Research Center: Internet Science & Tech*. [Em linha] Disponível: <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>, [Consult. 17 de agosto de 2015].

Fatma, S. 2009. Integrating online and offline marketing strategies – A strategic approach. *Social Science Electronic Publishing*. [Em linha] Disponível: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1398982](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1398982), [Consult. 1 de fevereiro de 2015].

Global Internet Report 2014: Open and Sustainable Access for All. *Internet Society*. [Em linha] Disponível: [http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Global\\_Internet\\_Report\\_2014.pdf](http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Global_Internet_Report_2014.pdf), [Consult. 1 de agosto de 2015].

Google Adwords Support. [Em linha]

Disponível: <https://support.google.com/adwords/?hl=pt-pt#topic=3119071>, [Consult. 22 de novembro de 2014].

Goyal, C. 2013 Advertising on social media. *Scientific Journal of Pure and Applied Sciences*, 2, 220-223. [Em linha] Disponível:

<http://sjournals.com/index.php/SJPAS/article/view/551>, [Consult. 3 de março de 2015].

Grönroos, C. 1996. Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4, 7-18. [Em linha] Disponível:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1320164696702642>, [Consult. 18 de março de 2015].

Gummesson, E. 2002. Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1, 35-57. [Em linha] Disponível:

[http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J366v01n01\\_04](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J366v01n01_04), [Consult. 18 de março de 2015].

Hennig-Thurau, T., Hofacker, C.F. & Bloching, B. 2013. Marketing the Pinball Way: Understanding How Social Media Change the Generation of Value for Consumers and Companies. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 231-241. [Em linha]

Disponível:[http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2014/02/2-](http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2014/02/2-Hennig-Thurau_Hofacker_Bloching_2013_JIM_Marketing-the-Pinball-Way.pdf)

[Hennig-Thurau\\_Hofacker\\_Bloching\\_2013\\_JIM\\_Marketing-the-Pinball-Way.pdf](http://www.socialmediathinklab.com/wp-content/uploads/2014/02/2-Hennig-Thurau_Hofacker_Bloching_2013_JIM_Marketing-the-Pinball-Way.pdf),

[Consult. 28 de março de 2015].

Hooley, G.J., Saunders, J.A. & Piercy, N. 2004. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Pearson Education.

Jo, S. & Kim, Y. 2003. The Effect of Web Characteristics on Relationship Building. *Journal of Public Relations Research*, 15, 199-223. [Em linha] Disponível:

[http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1503\\_1](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1503_1), [Consult. 2 de março de 2015].

Jothi, P.S., Neelamalar, M. & Prasad, R.S. 2011. Analysis of social networking sites: A study on effective communication strategy in developing brand communication. *Journal of Media and Communication Studies*, 234-242. [Em linha] Disponível:

<http://www.academicjournals.org/journal/JMCS/article-abstract/BCFAF2E13335>,

[Consult. 2 de abril de 2015].

Jussila, J., Kärkkäinen, H. & Aramo-Immonen, H. 2014. Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, 606-613. [Em linha] Disponível:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213002860>, [Consult. 4 de abril de 2015].

Kates, S.M. & Robertson, J. 2004. Adapting action research to marketing: A dialogic argument between theory and practice. *European Journal of Marketing*, 38, 418-432. [Em linha] Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560410518620>, [Consult. 4 de abril de 2015].

Kaushik, A. 2007. Standard Metrics Revisited: #3: Bounce Rate [Em linha] Disponível: <http://www.kaushik.net/>, [Consult. em 10 de março de 2015]

Killoran, J. 2013. How to Use Search Engine Optimization Techniques to Increase Website Visibility. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, 56, 50-66. [Em linha] Disponível: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=6463486&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel7%2F47%2F6466539%2F06463486.pdf%3Farnumber%3D6463486>, [Consult. 2 de fevereiro de 2015].

Kirtiş, A.K. & Karahanb, F. 2011. To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24. 260-268. [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016119>, [Consult. 2 de fevereiro de 2015].

Kotler, P. 2002. *Marketing Management, Millennium Edition*. Pearson Custom Publishing.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. *Marketing Management*. Prentice Hall.

Kritzing, W.T. & Weideman, M. 2013. Search Engine Optimization and Pay-per-Click Marketing Strategies. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23. [Em linha] Disponível:

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10919392.2013.808124>, [Consult. 21 de fevereiro de 2015].

Li, H. 2011. The Interactive Web: Toward a New Discipline. *Journal of Advertising Research*, 51, 13-26 [Em linha] Disponível:

[http://scholars.opb.msu.edu/pubDetail.asp?t=pm&id=80052999282&n=Hairong+Li&u\\_id=1452&oe\\_id=1&o\\_id=](http://scholars.opb.msu.edu/pubDetail.asp?t=pm&id=80052999282&n=Hairong+Li&u_id=1452&oe_id=1&o_id=), [Consult. 21 de abril de 2015].

Maklan, S., Knox, S. & Ryals, L. 2008. The Use of Action Research in Marketing Strategy Development. *Staff publications - School of Management*. [Em linha] Disponível:

<http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3080>, [Consult. 21 de abril de 2015].

Marshall, P., Willson, P., Salas, K. & McKay, J. 2010. Action Research in Practice: Issues and Challenges in a Financial Services Case Study. *The Qualitative Report*, 15, 76-93. [Em linha] Disponível: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-1/marshall.pdf>, [Consult. 11 de junho de 2015].

Nair, A. & Sidhu, J. 2010. Social Media for B2B Marketing. *B2Bento*. [Em linha] Disponível: <http://www.b2bento.com/whitepaper/SocialMediab2b.pdf>, [Consult. 21 de abril de 2015].

O'Brien, R. 1998. An Overview of the Methodological Approach of Action Research. [Em linha] Disponível:

[http://www.researchgate.net/publication/254657454\\_An\\_Overview\\_of\\_the\\_Methodological\\_Approach\\_of\\_Action\\_Research](http://www.researchgate.net/publication/254657454_An_Overview_of_the_Methodological_Approach_of_Action_Research), [Consult. 23 de abril de 2015].

Ozanne, J.L. & Saatcioglu, B. 2008. Participatory Action Research. *Journal of Consumer Research*, 35, 1-17. [Em linha] Disponível:

[http://www.marketing.pamplin.vt.edu/facultyFolder/julieOzanne/01socialwebsite/profesional/researchpapers/2008\\_JCR\\_Participatory%20Action%20Research.pdf](http://www.marketing.pamplin.vt.edu/facultyFolder/julieOzanne/01socialwebsite/profesional/researchpapers/2008_JCR_Participatory%20Action%20Research.pdf), [Consult. 28 de abril de 2015].

Pavlov, O.V., Melville, N. & Plice, R.K. 2008. Toward a sustainable email marketing infrastructure. *Journal of Business Research*, 61, 1191-1199. [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307003268>, [Consult. 28 de março de 2015].

Perrin, A. & Duggan, M. 2015. American's Internet Access: 2000-2015: As internet use nears saturation for some groups, a look at patterns of adoption. *Pew Research Center*. [Em linha] Disponível: <http://www.pewinternet.org/2015/06/26/americans-internet-access-2000-2015/>, [Consult. 17 de agosto de 2015].

Perry, C. & Gummesson, E. 2004. Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38, 310-320. [Em linha] Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560410518567>, [Consult. 28 de março de 2015].

Peterson, R.A., Balasubramanian, S. & Bronnenberg, B.J. 1997. Exploring the implications of the Internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 239-346. [Em linha] Disponível: <http://link.springer.com/article/10.1177%2F0092070397254005>, [Consult. 18 de março de 2015].

Picciano, M. (sd). How to generate leads and attract today's prospects: Building Trust Through Content Marketing. *MarketWrite*, 1-16. [Em linha] Disponível: [http://marketitwrite.com/docs/MIW\\_Content\\_Marketing.pdf](http://marketitwrite.com/docs/MIW_Content_Marketing.pdf), [Consult. 18 de fevereiro de 2015].

Rahimnia, F. & Hassanzadeh, J.F. 2013. The impact of website content dimension and e-trust on e-marketing effectiveness: The case of Iranian commercial saffron corporations. *Information & Management*, 50, 240-247. [Em linha] Disponível:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720613000311>, [Consult. 16 de fevereiro de 2015].

Ratliff, J.D. & Rubinfel, D.L. 2011. Online Advertising: Defining Relevant Markets. *Journal of Competition Law and Economics*, 1-24. [Em linha] Disponível: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1734015](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1734015), [Consult. 16 de fevereiro de 2015].

Reid, M., Luxton, S. & Mavondo, F. 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34, 11-23. [Em linha] Disponível: [http://www.researchgate.net/publication/233894668\\_The\\_Relationship\\_between\\_Integrated\\_Marketing\\_Communication\\_Market\\_Orientation\\_and\\_Brand\\_Orientation](http://www.researchgate.net/publication/233894668_The_Relationship_between_Integrated_Marketing_Communication_Market_Orientation_and_Brand_Orientation), [Consult. 2 de junho de 2015].

Ryan, D. & Jones, C. 2009. *Understanding Digital Marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. London, Kogan Page.

Saravanakumar, M. & SuganthaLakshmi, T., 2012. Social Media Marketing. *Life Science Journal*, 9.

Shaltoni, A.M. & West, D.C. 2010. The measurement of e-marketing orientation (EMO) in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 39, 1097-1102. [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109001709>, [Consult. 22 de junho de 2015].

Shih, B., Chen, C. & Chen, Z. 2013. An Empirical Study of an Internet Marketing Strategy for Search Engine Optimization. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23, 528-540. [Em linha] Disponível: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hfm.20348/abstract>, [Consult. 21 de janeiro de 2015].

Smilansky, S. 2009. *Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences*. London, Kogan Page.

Stewart, D. & Pavlou, P. 2002. From consumer response to active consumer: Measuring the effectiveness of interactive media. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 376-396. [Em linha] Disponível:

<http://link.springer.com/article/10.1177%2F009207002236912>, [Consult. 21 de janeiro de 2015].

The Top 500 sites on the Web. *Alexa*. [Em linha] Disponível: [www.alexa.com/topsites](http://www.alexa.com/topsites), [Consult. 18 de julho de 2015]

Trainor, K.J., Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Schillewaert, N. 2011. Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40, 162-174. [Em linha] Disponível:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110000684>, [Consult. 21 de março de 2015].

Tredinnick, L. 2006. Web 2.0 and Business – A pointer to the intranets of the future? *Business Information Review*, 23, 228-234. [Em linha] Disponível: <http://bir.sagepub.com/content/23/4/228.abstract>. [Consult. 6 de junho de 2015].

Urban, G. 2004. *Digital Marketing Strategy: Text and Cases*. Pearson Prentice Hall.

Watson, R.T., Zinkhan, G.M. & Pitt, L.F. 2000. Integrated Internet Marketing. *Communications of the AMC*, 43, 97-102. [Em linha] Disponível: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=336460.336483>, [Consult. 16 de janeiro de 2015].

Witteman, H.O. & Zikmund-Fisher, B.J. 2012. The defining characteristics of Web 2.0 and their potencial influence in the online vaccination debate. *Vaccine*, 30, 3734-3740. [Em linha] Disponível:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264410X11019621>, [Consult. 19 de abril de 2015].

Zenetti, G., Bijmolt, T.H.A., Leeflang, P.S.H. & Klapper, D. 2014. Search Engine Advertising Effectiveness in a Multimedia Campaign. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 7-38. [Em linha]

Disponível:[http://www.rug.nl/research/portal/publications/search-engine-advertising-effectiveness-in-a-multimedia-campaign\(d7955910-cc20-411d-833c-55fdd42b2a93\).html](http://www.rug.nl/research/portal/publications/search-engine-advertising-effectiveness-in-a-multimedia-campaign(d7955910-cc20-411d-833c-55fdd42b2a93).html), [Consult. 9 de janeiro de 2015].

## Anexo A

## Investimentos em Publicidade – Acumulado entre janeiro e setembro de 2014

Fonte: MediaMonitor


**Investimentos em Publicidade**  
**Agências de Publicidade**

 Jan-Set/2014  
 (Milhares Euros)

Pos.		CINEMA	INTERNET	OUTDOOR	PRESS	RADIO	TV	Total
1	HAVAS WORLDWIDE	3.001	30.649	29.344	15.341	14.792	302.583	395.710
2	FUEL	203	6.962	12.941	15.113	14.546	250.359	300.123
3	Y&R RED CELL	191	8.768	10.406	10.221	4.001	217.693	251.281
4	J.WALTER THOMPSON PUBLICIDADE	997	13.145	8.533	5.978	5.265	195.949	229.867
5	DRAFTFCB	87	13.344	6.715	20.387	3.964	177.758	222.257
6	PARTNERS	1.026	37.254	11.415	13.086	8.266	143.852	214.898
7	BBDO PORTUGAL-AGENCIA DE PUBLICIDADE	2.071	8.458	8.052	9.043	7.613	93.959	129.197
8	PUBLICIS PUBLICIDADE LDA	165	5.224	4.661	5.327	5.100	105.652	126.129
9	MCCANN ERICKSON PORTUGAL PUBLICIDADE	8	1.913	6.371	9.321	5.779	102.077	125.470
10	TBWALISBOA		4.780	9.005	7.760	1.327	82.884	105.755
11	EXCENTRICGREY	194	8.851	1.618	3.054	2.412	88.910	105.040
12	OGILVY & MATHER PORTUGAL PUBLICIDADE	17	9.093	5.734	5.671	1.363	71.879	93.756
13	DDB LISBOA	172	4.567	3.607	1.468	5.262	67.525	82.600
14	BAR-BOMTEMPO, ANAHORY E RALHA	717	8.395	2.749	6.125	2.987	42.959	63.932
15	LINTAS	18	3.753	1.801	2.366	257	54.758	62.955
16	CAETSU		897	937	2.326	1.217	45.019	50.396
17	NOSSA	75	1.415	2.861	2.377	2.119	35.975	44.822
18	LEO BURNETT PUBLICIDADE	105	1.365	1.469	2.645	743	29.324	35.651
19	GRAFE-PUBLICIDADE		635	1.887	3.288	2.316	22.738	30.864
20	BRANDIA CENTRAL	227	1.658	1.710	1.556	1.204	21.647	28.001
21	GRAND UNION		19.370				6.141	25.511
22	TODAY-PUBLICIDADE LDA		173	1.544	249	184	22.774	24.924
23	UZINA		2.621	2.017	1.488	1.770	14.200	22.095
24	NORMAJEAN		735	14	695	410	19.977	21.832
25	ADDICTION		218	329	133	185	20.586	21.452
26	FULLSIX		21.104					21.104
27	OPAL PUBLICIDADE		316	1.843	1.879	897	13.489	18.423
28	TUX & GILL	1.012	137	682	2.379	663	11.217	16.089
29	PRIME ADVERTISING-MARKETING E PUBLICIDADE L		8.198		385	919	4.947	14.450
30	R.2-COMUNICACAO E PUBLICIDADE LDA		2.441	953	1.451	552	7.945	13.342
31	MIOPIA-COMUN.VISUAL LDA		713	3.684	5.243		2.839	12.478
32	O ESCRITORIO	73	625	374	388	423	10.157	12.040
33	MARKETIVIDADE		1.292	137	1.343	745	8.521	12.038
34	SUMO PUBLICIDADE	178	551	1.757	3.609	650	4.555	11.300
35	RASGO PUBLICIDADE		183	10	151	522	9.768	10.634
36	HAPPY BRANDS	238	721	1.018	1.159	643	5.066	8.846
37	RAY GUN	86	267	375	607	227	6.125	7.686
38	DUDA PORTUGAL			897	2.004	4.664	91	7.655
39	CONSULTORIO-CONSULTORES DE COMUNICACAO						6.846	6.846
40	BOTTOMLINE ATIVISM	39	2.460	1.188	1.177	354	1.475	6.693
41	ISABEL AFONSO E RUI BOTELHO LDA			712	74		5.610	6.396
42	LABEL BRAND STUDIO		111		45	141	6.045	6.343
43	DCE-LOVING BRANDS		83	462	2.315	2.124	971	5.955
44	STRAT-COMUNICACAO E TECNOLOGIA		131	658	959	1.042	2.805	5.596
45	9-THE CREATIVE SHOP LDA		532	410	274	64	4.212	5.492
46	BORN		533	339	234	119	4.088	5.313
47	LARANJA MECANICA	6	91	18	253	345	4.543	5.258
48	ALEXANDRA QUADROS UNIPESSOAL LDA		246		212		4.711	5.170
49	COMON		5.097					5.097
50	ACRESCENTA-PUBLICIDADE E MARKETING			656			3.757	4.413
51	BBZ-PUBLICIDADE E MARKETING			3	378	539	3.438	4.358
52	PUBLICATIO-CONSULTORES COMUNICACAO LDA		1.568		378	427	1.907	4.280

Anexo B

Investimentos em Publicidade – Setembro de 2014

Fonte: MediaMonitor



Investimentos em Publicidade  
Agências de Publicidade

Setembro/2014  
(Milhares Euros)

Pos.		CINEMA	INTERNET	OUTDOOR	PRESS	RADIO	TV	Total
1	HAVAS WORLDWIDE	562	4.473	3.901	1.311	1.930	33.261	45.439
2	FUEL	68	621	2.005	1.877	1.827	28.460	34.859
3	Y&R RED CELL		456	1.654	975	373	25.971	29.429
4	PARTNERS	59	3.348	1.461	1.652	847	21.183	28.550
5	J.WALTER THOMPSON PUBLICIDADE	124	2.235	906	427	651	21.813	26.157
6	DRAFTFCB	5	1.579	649	2.280	380	17.212	22.107
7	OGILVY & MATHER PORTUGAL PUBLICIDADE		2.514	943	748	131	10.373	14.708
8	MCCANN ERICKSON PORTUGAL PUBLICIDADE	1	4	551	1.089	734	12.145	14.523
9	TBWALISBOA		355	1.242	1.004	204	11.449	14.256
10	PUBLICIS PUBLICIDADE LDA		823	470	700	239	11.996	14.228
11	BBDO PORTUGAL-AGENCIA DE PUBLICIDADE		1.121	477	1.402	1.103	8.426	12.529
12	EXCENTRICGREY	73	1.431	306	349	586	9.165	11.911
13	CAETSU		43	411	497	136	8.261	9.348
14	LINTAS		648	4	86	19	6.933	7.690
15	NOSSA		305	417	226	407	5.138	6.493
16	DDB LISBOA	28	574	345	177	335	4.905	6.365
17	BRANDIA CENTRAL	12	404	389	128	394	3.491	4.817
18	LEO BURNETT PUBLICIDADE		92	157	290	156	3.566	4.262
19	BAR-BOMTEMPO, ANAHORY E RALHA	58	999	81	382	403	1.157	3.079
20	NORMAJEAN		211	1	83		2.641	2.935
21	HAPPY BRANDS		163	151	94	29	2.233	2.670
22	PRIME ADVERTISING-MARKETING E PUBLICIDADE		1.361		149	256	890	2.656
23	TUX & GILL	137	43	124	193	81	2.050	2.627
24	GRAFE-PUBLICIDADE			217	195	394	1.688	2.494
25	FULLSIX		2.464					2.464
26	BORN		165	163	194		1.797	2.318
27	TODAY-PUBLICIDADE LDA			59	29		2.175	2.262
28	O ESCRITORIO			55	20	106	1.978	2.159
29	LABEL BRAND STUDIO				6		1.892	1.898
30	UZINA		469	96	228	169	851	1.813
31	R.2-COMUNICACAO E PUBLICIDADE LDA		175		73	18	1.050	1.316
32	SUMO PUBLICIDADE		36	436	305	203	320	1.301
33	ADDICTION			22	2	38	1.232	1.294
34	RASGO PUBLICIDADE			3	25		1.258	1.286
35	GRAND UNION		1.082					1.082
36	OPAL PUBLICIDADE		63	97	195	60	505	920
37	BOTTOMLINE ATIVISM		220	117	122		416	875
38	QUADRO AZUL		43		84	68	507	702
39	DUDA PORTUGAL			39	42	615		695
40	MIOPIA-COMUN.VISUAL LDA			217	340			557
41	FLOAT-PUBLICIDADE LDA					14	518	532
42	COMON		529					529
43	PUBLICATIO-CONSULTORES COMUNICACAO LDA				35	61	403	498
44	MARKETIVIDADE		252		76	123	4	455
45	DCE-LOVING BRANDS		82		62	204	78	427
46	STRAT-COMUNICACAO E TECNOLOGIA		42		62	116	133	353
47	BACTERIA				46		268	313
48	BACKSTAGE			92	120	10	57	279
49	RAY GUN			1	55		154	210
50	SKA PUBLICIDADE LDA		90	37	13		21	161
51	BBZ-PUBLICIDADE E MARKETING			3	30	74	50	157
52	WOP			0	43	108		150

