



# XV CONGRESO INTERNACIONAL GALLEGO-PORTUGUÉS DE PSICOPEDAGOGÍA

4, 5 y 6 de septiembre de 2019, A Coruña, España

Asociación Científica Internacional de Psicopedagogía (ACIP)

Universidade da Coruña, Universidade do Minho

## ACTAS

O ensino do Marketing e da Comunicação face aos desafios do digital: a perspetiva  
de professores e profissionais

The teaching of Marketing and Communication towards the challenges of digital:  
the perspective of teachers and professionals

Paulo Ribeiro Cardoso (<https://orcid.org/0000-0002-4643-8716>)\*

Jorge Domingos Veríssimo (<https://orcid.org/0000-0001-8045-4114>)\*\*

Maria do Rosário Correia (<https://orcid.org/0000-0003-4891-0655>)\*\*\*

\*– Universidade Fernando Pessoa / Universidade Lusíada do Porto – [pjrcardoso@gmail.com](mailto:pjrcardoso@gmail.com)

\*\*– Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa -  
[jverissimo@escs.ipl.pt](mailto:jverissimo@escs.ipl.pt)

\*\*\* – Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa -  
[rcorreia@escs.ipl.pt](mailto:rcorreia@escs.ipl.pt)

Autor de contacto: Paulo Ribeiro Cardoso, Porto, Portugal, [pjrcardoso@gmail.com](mailto:pjrcardoso@gmail.com)

## Resumo

As últimas décadas foram marcadas por um desenvolvimento acelerado da internet e de tudo que ela abrange. As empresas mudaram ao nível da gestão de processos, da comercialização de produtos e serviços, da comunicação e da relação com o consumidor. Os consumidores adquiriram novos hábitos de consumo de media, ampliaram a possibilidade de partilhar a sua opinião sobre as marcas e, acima de tudo, ganharam poder de tomar decisões mais informadas. E as instituições de ensino superior? Têm acompanhado esta revolução do conhecimento e da comunicação, dando aos seus alunos competências que lhes permitam responder aos desafios do digital? Estarão os futuros profissionais de marketing e comunicação estratégica estão a ser preparados para esta realidade? Este estudo aborda o modo como os cursos superiores destas áreas estão a preparar os seus alunos para um mercado empresarial em constante mudança. A componente empírica deste trabalho tem uma abordagem qualitativa, envolvendo um conjunto de entrevistas a professores e profissionais, e uma análise de conteúdo das respetivas respostas. O resultado final permite fazer um mapa atualizado sobre esta temática e, ao mesmo tempo, identificar estratégias que permitam delinear uma melhor formação superior nestas áreas.

*Palabras-chave:* marketing digital; comunicação digital; ensino superior; profissionais de marketing e comunicação; empresas de marketing; empresas de comunicação.

## Abstract

The last decades have been marked by an accelerated development of the internet and everything it covers. Companies have changed at the level of process management, marketing of products and services, communication and the relationship with the consumer. Consumers have acquired new media consumption habits, broadened their ability to share their views on brands and, above all, gained the power to make more informed decisions. And institutions of higher learning? Have you accompanied this revolution in knowledge and communication, giving your students skills that enable them to respond to the challenges of digital? Are future Marketing and Communication professionals being prepared for this reality? This study addresses how higher education courses in these areas are preparing students for an ever-changing business market. The empirical component of this work has a qualitative approach, involving a set of interviews with teachers and professionals, and a content analysis of the respective answers. The final result allows an up-to-date map on this subject and, at the same time, identify strategies that allow better delineation in these areas.

*Keywords:* digital marketing; digital communication; higher education; marketing and communication professionals; marketing companies; communication agencies.

## **Introdução**

O surgimento da internet veio alterar a forma como as empresas se organizam, definem as suas estratégias e comunicam com os seus públicos. Esta evolução constitui aquilo que alguns definem como a quarta revolução industrial (Deloitte Insights, 2018), uma nova era para a sociedade e para a economia, onde o marketing e a comunicação desempenham um papel fundamental.

É neste cenário que irão atuar os jovens profissionais, recém-licenciados em marketing e comunicação estratégica. É neste contexto que damos início à nossa pesquisa com duas perguntas de partida: As instituições de ensino superior têm acompanhado esta revolução do conhecimento e da comunicação, dando aos seus alunos competências que lhes permitam responder aos desafios do digital? Estarão os futuros profissionais de marketing e comunicação estratégica estão a ser preparados para esta realidade?

Para responder a esta pergunta desenvolvemos um estudo qualitativo junto de professores do ensino superior e de profissionais das áreas do marketing e da comunicação estratégica portuguesas para compreender qual a sua perspetiva sobre esta temática. Estudos anteriores, utilizando o método quantitativo e sondando os intervenientes no processo de formação e atividade profissional, identificaram o marketing digital como uma componente importante na profissão de marketing e comunicação (Vukasović, 2014; Saeed e Rashidi, 2017). Este trabalho segue, assim, a linha de pesquisas anteriores que se debruçaram sobre o modo como as instituições de ensino superior podem dar resposta aos desafios do mercado.

Os resultados mostram uma diversidade de opiniões em relação ao fenómeno mas são praticamente unânimes em assumir que estamos em plena revolução digital e que os jovens profissionais têm que ser preparados para a enfrentar.

### **O desafio digital, implicações para as empresas e para o ensino superior**

O surgimento da internet, não só como meio de divulgação de conteúdos, mas também como canal de difusão de publicidade, veio alterar a forma de trabalhar o marketing e a

comunicação (Kaufmann-Argueta, 2014; Pérez e Kaufmann, 2014). Evidenciando estas mudanças têm surgido novas funções profissionais, como por exemplo o webdesigner (Lanas e Montero, 2010), o community manager (Martinez e Martín, 2012), e o especialista em Search Engine Optimization (Vignesh e Deepa, 2014).

Assim, os profissionais de marketing têm que estar em aprendizagem e adaptação permanente face a um mercado em constante evolução (Kumar e Gupta, 2016). Cabe às instituições de ensino superior dotar os futuros profissionais destas competências (Perlado e Rubio-Romero, 2015).

Nos últimos anos, vários estudos têm procurado compreender qual é a perspetiva dos profissionais sobre os desafios do digital para a sua atividade.

Perlado e Rubio-Romero (2015) realizaram uma investigação qualitativa com focus groups compostos por profissionais da área criativa. Neste estudo tentaram compreender quais eram as competências profissionais requeridas na era digital assim como as ferramentas e formação necessárias para enfrentar as suas tarefas profissionais. Entre outros resultados, os investigadores identificaram algumas necessidades de formação específica dos profissionais, nomeadamente ao nível da tecnologia e dos dispositivos, da experiência do usuário em contexto digital e das métricas a usar online.

Damázio e Hanriot (2017), no âmbito da reestruturação de um curso de pós-graduação em Marketing, na Brazilian Business School, realizaram uma pesquisa qualitativa envolvendo um focus group composto por professores procurando implementar melhorias no curso que permitissem um melhor acompanhamento das mudanças do mercado. Entre outros resultados, destaca-se o desafio do uso de novas tecnologias na implementação de estratégias de marketing.

Também Sánchez-Sánchez e Fernández-Cavia (2018) procuraram compreender a perspetiva sobre as licenciaturas de Publicidade assim como as competências necessárias para a prática profissional. Para isso levaram a cabo um estudo qualitativo, realizando entrevistas online a profissionais e académicos destas áreas. Os resultados mostram que os novos profissionais devem ter competências ao nível digital, nomeadamente na adaptação a mudanças tecnológicas, na gestão de informação em ambiente digital e na gestão e otimização de páginas web (SEO/SEM).

### **Método**

O presente estudo pretende analisar de que forma os professores universitários e os profissionais das áreas de marketing e comunicação estratégica em Portugal percecionam o

## O ENSINO DO MARKETING E COMUNICAÇÃO FACE AOS DESAFIOS DO DIGITAL

trabalho das instituições de ensino superior no que diz respeito à preparação dos futuros profissionais para os desafios do digital.

Mais especificamente, a análise incide sobre:

- o acompanhamento das instituições de ensino superior em relação ao mercado;
- as competências do âmbito digital que deverão ter os futuros licenciados;
- os conteúdos que deverão ser integrados nos programas;
- as atividades extra-curriculares que devem ser desenvolvidas;

Para dar resposta a estes objetivos, foi aplicada uma abordagem qualitativa, envolvendo entrevistas individuais conduzidas através de email, com base num questionário (Meho, 2006; Hawkins, 2018). Estudos anteriores sobre o ensino superior na área do marketing utilizaram a abordagem qualitativa, envolvendo docentes (Bacellar et al., 2005), profissionais (Truong et. al., 2010) e a confrontação de diferentes perfis de entrevistados (Cardoso, 2009).

A amostra, de conveniência, foi constituída por 18 indivíduos, divididos em 2 grupos: um grupo de professores de instituições de ensino superior portuguesas e um grupo de profissionais das áreas de marketing e comunicação estratégica (tabela 1). Um dos grupos, os docentes, atua antes da entrada dos jovens no mercado, e o outro grupo, os profissionais, contacta com os jovens recém-licenciados já em contexto empresarial.

Tabela 1

### *Caracterização da amostra*

<b>Profissão</b>	<b>Género</b>	<b>Anos de profissão</b>	<b>Área de atividade</b>	<b>Código de identificação</b>
Docente 1	F	29	Estratégia de Marketing	DF29Mkt
Docente 2	F	27	Escrita Publicitária	DF27Pub
Docente 3	M	12	Cultura digital	DM12Dig
Docente 4	M	15	Publicidade	DM15Pub
Docente 5	M	27	Introdução ao marketing	DM27Mkt
Docente 6	M	13	Marketing Social	DM13Mkt
Docente 7	M	21	Marketing digital	DM21Dig
Docente 8	F	29	Publicidade	DF22Pub
Docente 9	F	18	Comunicação Estratégica	DF18Com
Profissional 1	F	6	Publicidade	PF6Pub
Profissional 2	F	11	Planeamento estratégico (Pub)	PF11Pub
Profissional 3	M	14	Publicidade, Design	PM14Pub
Profissional 4	M	20	Marketing tradicional	PM20Mkt
Profissional 5	F	12	Desenvolvimento digital	PF12Dig
Profissional 6	F	3	Facebook Ads, Google Ads	PF3Dig
Profissional 7	F	17	Publicidade integrada 360	PF17Pub

Profissional 8	F	4	Marketing digital	PF4Dig
Profissional 9	F	5	Marketing de influência	PF5Dig

O questionário foi constituído por quatro questões abertas que refletiam os quatro objetivos já referidos. Após a receção das respostas foi feita a sua análise de conteúdo, identificando os núcleos que emergiram em torno destes quatro tópicos. No capítulo seguinte apresentamos os principais conteúdos sistematizados, acompanhados de algumas citações dos entrevistados.

## Resultados

### Acompanhamento das instituições de ensino superior em relação ao mercado

A atualização da academia face ao mercado foi a primeira temática abordada junto dos entrevistados. Salvo alguns entrevistados que confessaram algum afastamento do mundo académico, as opiniões dividem-se (tabela 2). Se alguns entrevistados consideram que as instituições de ensino superior acompanham bem o mercado, outros consideram que esse acompanhamento é limitado e que as abordagens destas áreas são relativamente superficiais.

Tabela 2

*Acompanhamento das instituições de ensino superior em relação ao mercado*

Perspetivas sobre as instituições de ensino superior	Docentes	Profissionais	Total
O acompanhamento do mercado é reduzido	4	4	8
As universidades têm acompanhado o mercado	3	1	4
Perceção reduzida por parte dos entrevistados	1	3	4

Para vários entrevistados este acompanhamento tem sido tímido e insuficiente. Os professores consideram que “os cursos têm acompanhado de uma forma tímida (...), estão preparados para ensinar o offline tendo poucas UCs que ensinam o online/digital.” (DM27Mkt) e que “não obstante o esforço, a maior parte das abordagens são superficiais” (DM13Mkt).

Apesar destas serem as opiniões que prevalecem, alguns entrevistados consideram que as instituições de ensino superior têm acompanhado as evoluções do mercado no âmbito digital. Estes consideram que “o ensino superior tem sabido acompanhar a evolução nesta área (...) através da criação de unidades curriculares em cursos já existentes” (DM15Pub) e que “nos últimos anos tem sido notório o esforço de algumas das faculdades na preparação dos alunos para a comunicação no digital” (PF5Dig).

Um pequeno número de entrevistados manifesta o seu desconhecimento em relação aos cursos. No caso dos docentes há um desconhecimento “relativamente a outras instituições” (DF27Pub). São principalmente os profissionais que manifestam não ter “acompanhado muito a estrutura curricular dos cursos superiores” (PF12Dig).

### **Competências do âmbito digital que deverão ter os futuros licenciados**

Quanto às competências que os recém-licenciados devem possuir, surgem algumas de carácter geral, das quais se destacam: uma visão global do marketing e comunicação digitais, a necessidade de estar sempre a par das novidades, a importância de assumir uma perspetiva estratégica desta atividade e o saber integrar o marketing off-line e online (tabela 3).

Tabela 3

*Competências do âmbito digital que deverão ter os futuros licenciados*

Competências	Docentes	Profissionais	Total
Capacidade estratégica no digital	3	4	7
Saber integrar marketing off-line com online	3	1	4
Aptidão para a mudança e auto-aprendizagem	1	3	4
Visão global do mundo digital	1	2	3

Em primeiro lugar, sobressai a necessidade de uma perspetiva estratégica do digital. Destaca-se, assim, a “capacidade de definir estratégias de marketing e comunicação em contexto digital” (DM13Mkt). Portanto, “mais do que saber desenvolver tecnicamente uma app, um site, os alunos devem compreender o que de mais relevante cada uma destas ferramentas pode trazer às marcas” (PM14Pub).

Está também patente a importância de integrar o marketing tradicional com o marketing digital. Assim, é necessário definir um “plano de marketing que combine as práticas do marketing online com o offline” (DF29Mkt), tendo presente que “integrar, num todo, a estratégia de comunicação on e offline será fulcral” (DM15Pub).

A mudança permanente é um aspeto importante neste universo e os entrevistados, principalmente os profissionais, destacam esse fator. É, portanto, necessário que os futuros profissionais tenham “aptidão para a mudança e aptidão para aprender autonomamente novas técnicas e conceitos na área do digital” (DM21Dig), assim como “consciência de uma procura constante pelas novidades do mercado” (PF6Pub).

Finalmente, entre docentes e profissionais defende-se que deve haver uma “visão macro do mundo digital” (PF3Dig), um “conhecimento e visão geral desta área, sabendo que é algo que está constantemente em mudança” (PF5Dig).

### Conteúdos que deverão ser integrados nos programas

Relacionados com as competências a desenvolver, surgem os conteúdos que as instituições de ensino superior devem transmitir aos seus alunos. Neste contexto destacam-se várias áreas do marketing digital e que correspondem, em alguns casos, a futuras funções digitais que os alunos irão desempenhar nas empresas: gestão de redes sociais, produção de conteúdos, domínio das métricas digitais, Search Engine Optimization (SEO), entre outras (tabela 4).

Tabela 4

*Conteúdos que deverão ser integrados nos programas*

Conteúdos	Docentes	Profissionais	Total
Gestão de redes sociais	7	7	14
Métricas digitais	3	4	7
Produção de conteúdos digitais	4	1	5
Search Engine Optimization (SEO)	2	1	3
Marketing Digital	3	0	3
Comportamento do consumidor online	2	1	3
Multimédia	3	0	3
Publicidade online	2	0	2
Criação de websites (UX/UI)	0	2	2
Mobile Marketing	2	0	2

Dado que “a gestão de redes sociais é das áreas mais procuradas pelas empresas” (DM15Pub), os alunos devem aprender a “desenvolver estratégias específicas para as redes sociais (instagram, facebook, twitter) tendo em conta as características de cada uma e um bom marketing de conteúdo” (PF5Dig).

Outra área que também merece destaque é a da produção de conteúdos. Assim, os futuros profissionais devem aprender a “fazer conteúdos para os meios digitais”(DF29Mkt), sejam eles “web sites, redes sociais” (DM13Mkt) ou outros, e a fazer “content management” (PF11Pub).

As métricas, como forma de medir a eficácia online, surgem também como uma área a ser lecionada nas instituições de ensino superior. Assim, são necessárias “disciplinas onde se incluam métricas sobre como quantificar o investimento e o retorno” (DF27Pub) para “saber se a estratégia de marketing digital está a ser positiva” (PF5Dig).

A otimização para motores de busca (SEO) é considerada uma área importante por fomentar um melhor posicionamento dos websites nas páginas de resultados do Google ou de outros pesquisadores, e portanto para “otimizar sites” (DF29Mkt).

Para além destas, surgem ainda outras temáticas que devem ser abordadas nas instituições de ensino superior. Uma de carácter mais geral como o próprio “marketing digital” (DF22Pub). E outras de carácter mais estratégico, relacionadas com o consumo online, permitindo “perceber o novo consumidor e o seu caminho de compra” (PF3Dig).

As campanhas publicitárias online são também mencionadas, sendo que os alunos devem ter os “fundamentos de publicidade digital” (DM13Mkt) e aprender a “fazer campanhas de publicidade: Google e Facebook” (DF29Mkt).

Surgem ainda matérias mais técnicas como aquelas que estão relacionadas com a construção de sites: “UX, UI, HTML, Javascript (...) principais frameworks em que os websites são desenvolvidos e conhecimento do que são plataformas de CMS” (PF17Pub). São também referidos os conteúdos relacionados com a “tecnologia e design multimédia” (DM27Mkt) e as disciplinas que permitem “conhecer e saber aplicar o mobile marketing” (DF29Mkt).

### **Atividades extra-curriculares a serem desenvolvidas**

Finalmente procurámos saber quais seriam as atividades que os alunos deveriam desenvolver ao longo da sua formação de modo a estarem melhor preparados para enfrentar os desafios das empresas.

Quando questionados sobre as melhores atividades foram diversas as sugestões apresentadas pelos entrevistados (tabela 5). De forma muito significativa surgem atividades que colocam os alunos em contacto direto com o mundo empresarial, como sejam o desenvolvimento de projetos em conjunto com empresas, os estágios em empresas com forte atividade digital, e as visitas de estudo. Quanto às atividades que se podem desenvolver dentro da universidade, mas com um carácter mais prático, aparecem os projetos internos, os seminários e workshops.

Tabela 5

#### *Atividades extra-curriculares a serem desenvolvidas*

Atividades	Docentes	Profissionais	Total
Projetos em conjunto com empresas	3	3	6
Estágios em empresas	3	2	5
Seminários e workshops	2	3	5
Projetos internos na universidade	1	3	4
Visitas de estudo	1	1	2

As atividades apresentadas com mais destaque são, em primeiro lugar, aquelas que permitem um “maior contacto com as empresas de comunicação, não apenas como observadores mas com contribuição de ideias e construção de conteúdos” (PM20Mkt). A título de exemplo é sugerida a “criação de uma mini agência na faculdade que recebe briefings reais e que possibilita que os alunos apresentem projetos diretamente a clientes, fortalecendo a aprendizagem, o seu lado prático, bem como a criação de relação com clientes reais, abrindo portas para o futuro” (PF6Pub). Descrito de outra forma, considera-se que “podia existir um atelier de digital, um formato de agência com casos reais, uma espécie de "estágio" onde os alunos tivessem oportunidade de desenvolver competências” (PF5Dig).

A tomada de contacto com a realidade poderia ser feita também através de “eventuais relações e parcerias com incubadoras e tudo o que esteja relacionado com start ups” (PM14Pub) e até mesmo através da “realização de estágios e estágios internacionais” (DM27Mkt).

As “visitas de estudo a agências de comunicação e a empresas com forte presença digital” (DM13Mkt) são outra das formas de tomar contacto com a realidade empresarial.

Já no âmbito das instituições de ensino superior considera-se que a realização de eventos, tais como “seminários e workshops, com convidados técnicos nestas áreas, são sempre apelativos” (DM13Mkt). Mas são propostos também outro tipo de ações tais como “bootcamps nas próprias faculdades” (PF6Pub) e o “desenvolvimento de sessões de design thinking ou hackathons” (PF12Dig).

Finalmente, e ainda dentro da estrutura da universidade, sugere-se a “criação de projetos editoriais em multiplataforma” (DF18Com), a “criação de um blogue, o desenvolvimento de um canal de youtube temático” (PF11Pub). Enfim deve-se “envolver os seus alunos com projetos que os enriqueçam”(PF4Dig).

### **Conclusão**

A internet veio mudar gradualmente a vida das pessoas e revolucionar o funcionamento das empresas. Esta transformação exige novas competências e constitui um forte desafios para as instituições de ensino superior que formam os futuros profissionais. Neste estudo procurámos compreender qual a perspetiva de académicos e profissionais sobre o papel das instituições de ensino superior nesta transformação.

Começámos por indagar os entrevistados sobre o acompanhamento das instituições de ensino superior em relação ao mercado. Verificou-se uma tendência em considerar que as universidades têm acompanhado o mercado, mas timidamente, com abordagens ainda bastante teóricas e superficiais. No entanto, alguns entrevistados consideram que esse acompanhamento é efetivo e que tem havido um esforço considerável por partes das instituições de ensino superior em acompanhar as tendências do mundo digital.

Em seguida procurou-se saber quais seriam as competências do âmbito digital que deverão ter os futuros licenciados. Destacam-se competências estratégicas, integradoras e de auto-aprendizagem. Por um lado pretende-se que os futuros profissionais sejam capazes de ter uma visão global do marketing e da comunicação digital enquadrando as suas várias áreas. Por outro lado, eles devem conseguir integrar o marketing online com o marketing tradicional. E, finalmente, considera-se que os profissionais devem estar preparados para aprender ao longo da vida e de uma forma autodidata.

Pretendíamos também saber quais seriam os conteúdos a integrar nos programas dos cursos de marketing e comunicação estratégica. Neste campo destaca-se a gestão de redes sociais e a produção de conteúdos, o domínio das métricas e a otimização para motores de busca, o Marketing Digital, numa perspetiva geral, e o comportamento do consumidor online, as disciplinas relacionadas com a criação de websites, com a área da multimédia e com o mobile marketing.

Finalmente, procurámos saber quais seriam as atividades, a desencadear pelas instituições de ensino superior, que poderiam contribuir para uma formação mais completa na área digital. Salientam-se as atividades de contacto com as empresas, seja no desenvolvimento de projetos a partir de briefings reais, seja na realização de estágios em empresas com uma forte atividade digital. As atividades formativas são também mencionadas, quer em formatos mais tradicionais, como seminários e jornadas, quer em dinâmicas mais aplicadas como os workshops ou bootcamps. Os alunos podem ainda desenvolver atividades em formato de laboratório interno: blogs, páginas ou grupos em redes sociais.

Este estudo permitiu fazer um levantamento de opiniões junto de dois dos intervenientes no processo de formação e integração no mercado dos jovens estudantes de marketing e comunicação: professores e profissionais. Porém, dado que se tratou de uma investigação de carácter qualitativo, não permitiu uma extrapolação para a realidade nacional. Futuros estudos podem enveredar por

uma abordagem quantitativa, inquirindo docentes, profissionais e até alunos sobre os desafios que a transformação digital representa para o ensino e para o mercado.

### Bibliografia

- Bacellar, F.; Ikeda, A. e Ângelo, M. (2005). Professores de Marketing e a Docência em Ensino Superior: Revelando Trajetórias e Compreendendo Perspectivas. *XXIX ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Brasília, 17 a 21 de Setembro de 2005.
- Cardoso, P. (2009). O ensino da publicidade em Portugal - um estudo exploratório sobre a perspectiva dos estudantes, professores e profissionais. *BOCC - Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*. 2009: 1-15; Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/cardoso-paulo-o-ensino-da-publicidade.pdf>; Consultado em: 2/7/2019.
- Damázio, L.; Hanriot, M. (2017). The Revision of a Marketing Course Using a Competency-Based Curriculum. *The New Educational Review*. 48(3), 41-52.
- Deloitte Insights (2018). The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready? Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/manufacturing/Industry4-0\\_Are-you-ready\\_Report.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/manufacturing/Industry4-0_Are-you-ready_Report.pdf); Consultado em: 2/7/2019.
- Hawkins, J. (2018). The Practical Utility and Suitability of Email Interviews in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. 23(2), 493-501.
- Kaufmann-Argueta, J. (2014). De la publicidad tradicional a la publicidad digital. Desafíos para agencias y profesionales. *XV Foro Universitario de Investigación de la Comunicación*. Universidad de Vigo, el 6 y 7 de febrero, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/267508677\\_De\\_la\\_publicidad\\_tradicional\\_a\\_la\\_publicidad\\_digital\\_Desafios\\_para\\_agencias\\_y\\_profesionales](https://www.researchgate.net/publication/267508677_De_la_publicidad_tradicional_a_la_publicidad_digital_Desafios_para_agencias_y_profesionales); Consultado em: 2/7/2019.
- Kumar, V.; Gupta, S.(2016) Conceptualizing the Evolution and Future of Advertising. *Journal of Advertising*. 45(3), 302-317.
- Lanas, P. e Montero, J. (2010). Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España. *Pensar la Publicidad*. 4(1), 97-116.
- Martinez, A. e Martín, F. (2012). El Community manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*. 18, 57-65.

- Meho, L. (2006). E-Mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 57(10), 1284-1295.
- Pérez, J.; Kaufmann, J. (2014). Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura de la era digital, adComunica. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. N°8, 57-71.
- Perlado, M. e Rubio-Romero, J. (2015). Competencias, habilidades y formación del creativo publicitario en la era digital. *Creatividad y Sociedad*. n°23 (junio) 6-34. Disponível em: [http://creatividadysociedad.com/articulos/23/1\\_Competencias,%20habilidades%20y%20formacion%20del%20creativo%20publicitario%20en%20la%20era%20digital.pdf](http://creatividadysociedad.com/articulos/23/1_Competencias,%20habilidades%20y%20formacion%20del%20creativo%20publicitario%20en%20la%20era%20digital.pdf); Consultado em: 2/7/2019.
- Saeed, K. e Rashidi, Z. (2017). Essential employability skills for marketing careers: gap analysis of education and profession. *Pakistan Business Review*. 19(2), 302-319.
- Sánchez-Sánchez, C.; Fernández-Cavia, J. (2018). The perception of professionals and academics regarding the knowledge and competencies required by today's advertising industry. *Revista Latina de Comunicación Social*. 73, 228-263.
- Truong, Y.; McColl, R.; Kitchen, P. (2010). Practitioners' perceptions of advertising strategies for digital media. *International Journal of Advertising*. 29(5), 709-72.
- Vignesh, J. e Deepa, V. (2014). Search Engine Optimization to Increase Website Visibility. *International Journal of Science and Research*. 3(2), 425-430.
- Vukasovič, T. (2014). A comparative study of important knowledge and skills of marketing professionals. Management. *Knowledge and Learning International Conference*, 25-27 Junho 2014, Portoroz, Slovenia.