



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Artes e Letras

# **As Relações Públicas e a Imagem de Marca** **O caso da Federação de Desportos de Inverno de Portugal**

**Sara Pinto Pimpão**

Relatório de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Herlander Elias

**Covilhã, outubro de 2018**



# Agradecimentos

Agradeço, de forma geral, a toda a comunidade que representa a Universidade da Beira Interior pelo ambiente recetivo e instrutivo que sempre me foi proporcionado. Gratificando, principalmente, todos os professores com quem tive a oportunidade de conviver ao longo destes dois anos pelo imenso apoio, motivação e constante inspiração.

Reconhecendo, em especial, o professor Herlander Elias pela orientação ao longo deste projeto pautada por um imenso profissionalismo, dedicação e apoio. Sem nunca deixar de me desafiar, sempre, a fazer mais e melhor. O que, por sua vez, teve muita importância para mim.

Agradeço, também, a toda a coletividade que integra a Federação de Desportos de Inverno de Portugal. Com foco especial ao Ricardo Pires, agradecendo pela oportunidade, confiança e constante comunicação e interação.

Por fim, aos meus pais, aos meus amigos, aos colegas de turma deste Mestrado que se tornaram parte fundamental e que hoje, são mais que colegas, são meus amigos para a vida e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu Muito Obrigada por todo o apoio, carinho e amizade.



# Resumo

A consolidação da importância do processo comunicativo e do marketing, originou uma desconstrução cada vez mais aprofundada das técnicas comunicacionais e do próprio conceito de marketing, resultando em várias variáveis e, conseqüentemente, em novos conceitos base que devem ser tidos em conta em qualquer estratégia de comunicação.

A manutenção da imagem de marca, isto é, manter uma imagem pública positiva e relevante é uma necessidade constante e intrínseca às estratégias de comunicação de uma entidade. Hoje em dia, todas as formas de comunicação influenciam a opinião pública que, por sua vez, é o veículo máximo para a construção de uma identidade competitiva e uma posição de significativa notoriedade. Para tal, as entidades apostam cada vez mais em ações de comunicação personalizadas, através das estratégias da prática de relações públicas.

O presente relatório de projeto visa suportar teoricamente a análise sobre a importância da comunicação e da influência que a prática de relações públicas pode ter no seio de uma organização de relevância nacional e internacional, a Federação de Desportos de Inverno de Portugal (FDI-Portugal). O projeto consiste no desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a FDI-Portugal, identificando-se o que é um plano de comunicação, porque é que se faz, como é que se faz e com que objetivos.

## Palavras-chave

Comunicação; Estratégia; Relações Públicas; Planeamento; Plano de Comunicação



# Abstract

The consolidation of the importance of the communicative process and of the marketing has originated an increasingly deconstruction of the communication techniques and the marketing concept itself, resulting in several variables and consequently in new concepts that must be considered in any communication strategy.

Maintaining the brand image, that is, maintaining a positive and relevant public image is a constant and intrinsic need for the communication strategies of an entity. Nowadays, all forms of communication influence the public opinion, which is the maximum vehicle for building a competitive identity and a position of significant notoriety. To this end, entities increasingly focus on personalized communication actions, through the strategies of public relations practice.

This project report aims to theoretically support the analysis of the importance of communication and the influence that public relations practice can have within an organization of national and international relevance, the Portuguese Winter Sports Federation. The project consists in the development of a Communication Plan for the Federation, by identifying what it is a communication plan, why it is done, how it is done and with what goals.

# Keywords

Communication; Strategy; Public Relations; Planning; Communication Plan



# Índice

Introdução .....	1
Metodologia.....	3
1. Fase de Análise à Organização FDI-Portugal .....	3
2. Fase de Diagnóstico e Reflexão/Contextualização Teórica .....	5
3. Fase de Desenvolvimento do Projeto: o Plano de Comunicação.....	6
4. Objetivos .....	7
5. A Organização em Análise: Apresentação .....	8
1. A Federação de Desportos de Inverno (FDI-Portugal) .....	8
2. Atividades, Competições e Projetos.....	8
6. Questão/Problema .....	12
<b>Capítulo 1. (A Era da) Comunicação Empresarial .....</b>	<b>17</b>
1. O Processo Comunicativo .....	17
2. Enquadrar o Ambiente do Negócio .....	18
3. Posicionamento: Identificação e Diferenciação .....	23
4. Opinião Pública e Imagem de marca .....	24
5. Notoriedade: O Valor da Marca.....	26
<b>Capítulo 2. A influência das Relações Públicas.....</b>	<b>29</b>
1. Introdução às RP .....	29
2. A atividade de RP .....	29
3. Comunicação Integrada .....	33
4. RP, Comunicação de Crise e a Internet .....	35
<b>Capítulo 3. Desenvolvimento do Projeto .....</b>	<b>39</b>
1. Descrição do Processo.....	39
2. Plano de Comunicação .....	40
Conclusão .....	58
Bibliografia.....	61
Webgrafia .....	63



# Lista de Figuras

Figura 1 - Logótipo da Federação de Desportos de Inverno de Portugal	8
Figura 2 - Logótipo do projeto Ski4All	9
Figura 3 - Logótipo do projeto Brincar na Neve	10



# Lista de Tabelas e Quadros

Tabela 1 - Objetivos das Relações Públicas Empresariais (Lindon et al. 2004)	14
Tabela 2 - Análise SWOT da Federação de Desportos de Inverno de Portugal	15/16
Quadro 1 - Exemplos de Benchmarking	21
Quadro 2 - O processo de decisão de compra	22
Quadro 3 - Diferentes Marcas/Diferentes Posicionamentos	24
Quadro 4 - Imagem de marca vs. Identidade	26
Quadro 5 - Casos de Sucesso de Notoriedade Espontânea	28
Quadro 6 - Casos de Sucesso de Comunicação Integrada	
1. Campanha “Dumb ways to die”	34
Quadro 7 - Casos de Sucesso de Comunicação Integrada	
2. Campanha da Volvo	35
Quadro 8 - Exemplos de Situações de Crise: Marca Pepsi	38



## Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
FDI-Portugal	Federação de Desportos de Inverno de Portugal
RP	Relações Públicas



# Introdução

O presente Relatório de Projeto surge no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas na Faculdade de Artes e Letras da Universidade da Beira Interior (UBI). Cujo projeto consiste na estruturação de um Plano de Comunicação para a Federação de Desportos de Inverno de Portugal (FDI-Portugal), organização sediada na cidade da Covilhã.

Estruturalmente, divide-se em três capítulos. O primeiro, dedicado à reflexão sobre a importância da comunicação através de uma reflexão sobre conceitos chave dentro da comunicação empresarial. Segundo, uma análise sobre a prática das relações públicas e por fim, o desenvolvimento do projeto, o Plano de Comunicação. Bem como, toda a descrição do processo formal e informal.

Na atualidade, a maioria das médias e grandes empresas e/ou organizações possuem um gabinete de comunicação ou integram na sua constituição, pelo menos, um profissional dessa área. A realidade é que os mercados encontram-se sobrelotados e as marcas vêm-se obrigadas a adotar práticas e estratégias comunicativas. Planeadas e estruturadas de forma personalizada e efetiva com vista à comunicação direta com o público-alvo. Posicionamento, diferenciação, competitividade, são alguns conceitos chave.

Os profissionais de Relações Públicas (RP) encarregam-se de todo o apoio comunicacional que é dado, por exemplo, aos negócios, à política, à diplomacia, às empresas, organizações, marcas, instituições, e por aí a fora. Trata-se de uma busca de influências e poder ao fazer-se comunicação num mundo com características competitivas e multipolares.

A área de ação de um profissional de RP é vasta e dinâmica. A chave é compreender quais são as necessidades da entidade e encontrar respostas e estratégias adequadas.

A comunicação através de um RP é constante e permanente. A única variável diz respeito às diferentes necessidades que vão surgindo ao longo do ciclo de vida da entidade.

O propósito do profissional de RP é trabalhar de forma personalizada. Especificamente, a sua atividade pode ir desde fazer assessoria de imprensa para um assessorado; participar numa sessão de brainstorming com o intuito de se encontrar uma estratégia para melhorar a imagem de uma empresa poluidora; ser chamado para negociar com funcionários de uma empresa que exigem novos acordos laborais; planificar folhetos, cartazes, vídeos institucionais para uma nova empresa intensificar o seu posicionamento no mercado; organizar eventos; diagnósticos comunicacionais; articular as políticas comunicacionais com o marketing; entre outros.

A construção da imagem de marca é um dos principais objetivos de uma estratégia de comunicação. Tudo aquilo que é comunicado contribui para a imagem mental que o público vai criar em relação a essa mesma marca. Isto é, a percepção que o público-alvo tem de uma marca é o resultado de tudo aquilo que vê, lê e ouve sobre a mesma.

A manutenção da imagem de uma marca é um processo que se estabelece através de um trabalho estratégico, estruturado e planeado com vista às relações com todos os públicos. Público-alvo e público no geral. Familiaridade e reputação são fatores que determinam o clima de receptividade que tornam as mensagens eficazes.

No fundo, a imagem de uma marca é a posição que a entidade ocupa na mente do público de acordo com a sua notoriedade, graças ao alcance da mesma.

Uma marca não é feita apenas de números e sucesso lucrativo. Por outras palavras, por mais sucesso que determinada entidade tenha, se a marca não for comunicada, a marca não vai alcançar uma posição de visibilidade. Se a marca não procurar criar conteúdo comunicativo e informativo, restringindo-se apenas ao seu meio directo de influência, acabará por boicotar eventuais oportunidades de expansão e impossibilita o alcance de potenciais novos clientes/consumidores. Anulando a presença da marca no espaço público de forma incisiva, diminuindo a sua notoriedade e alcance.

Portanto, de forma geral o objetivo do profissional de RP é inserir as marcas no espaço e conhecimento público, construindo imagem através de comunicação planeada, personalizada, segmentada e direcionada.

Nota: todos os dados apresentados em relação à Federação de Desportos de Inverno de Portugal dizem respeito a uma recolha de dados relativamente a espaço de tempo específico. Portanto, qualquer tipo de evolução ou mudança nas atividades, constituição da organização ou ações comunicativas por parte da organização que tenham decorrido após esse período de análise, não foram tidas em conta no decorrer da presente investigação. A pesquisa investigativa decorreu entre outubro de 2017 e abril de 2018.

# Metodologia

O processo de construção do presente projeto/relatório de projeto tem por base uma metodologia que se divide em três fases. Análise da organização e diagnóstico, reflexão/contextualização teórica sobre os temas de suporte e, por fim, desenvolvimento do projeto, o plano de comunicação. A cada fase de investigação e análise correspondem metodologias distintas que operam como resposta a necessidades investigativas específicas de cada etapa.

## 1. Fase de Análise à Organização FDI-Portugal

### 1.1 Auditoria à Comunicação

Sousa (2003) sustenta que o processo de auditoria à comunicação tem como objetivo compreender se as estratégias de comunicação de uma entidade são as mais adequadas e performativas para a entidade em análise.

“Há vários métodos de investigação em relações públicas. Os métodos podem ser combinados em metodologias coerentes; noutros casos, aquilo que se designa por métodos são essencialmente guiões que podem integrar vários métodos específicos num todo unificado. Por exemplo, uma auditoria à comunicação, que pode ser encarada como um método das relações públicas, impõe o recurso a métodos específicos, como sejam o inquérito, a observação participante ou a entrevista” (Sousa, 2003, p.40).

A observação é um método de investigação qualitativa de recolha de informação e análise/interpretação de dados. A observação direta que é executada através do estudo observativo é usualmente complementada através de técnicas de entrevista. “Quivy e Campenhoudt (1998) e Marconi e Lakatos (1996) consideram que a técnica de entrevista tem várias vantagens destacando-se, (...) flexibilidade a nível de formulação, reformulação ou esclarecimento das perguntas e um certo grau de profundidade nalguns elementos da análise” (Santos, 2008, p. 101).

Na fase de diagnóstico do projeto, a coleta de informação e investigação conduz-se numa primeira instância de forma externa à FDI-Portugal. Isto é, através de uma posição de observador alheio às estratégias e planeamentos internos da organização. O objetivo é identificar quais são as fragilidades que a organização revela de imediato na sua comunicação com o público-alvo e comunidade no geral. Portanto, interpretação em perspetiva externa.

A observação como método de estudo opera de diferentes formas no que diz respeito à posição de envolvimento do observador. De acordo com Daymon e Holloway (2011) “a tipologia de Gold (1958) tem sido influente ao possibilitar que os investigadores articulem a distinção entre a extensão da participação e a observação. (...) Gold propôs quatro “papéis principais” para o investigador: participante completo; participante como observador; observador como participante e observador completo.”

A primeira fase de observação ocorre numa perspetiva de observador completo. Aqui a observação não influencia a situação/ambiente em estudo porque não existe contacto direto com a organização. A segunda fase do diagnóstico observativo, que no caso é a mais importante, é construída através de uma perspetiva interna. Isto é, na posição de observador como participante. “Uma vantagem deste tipo de observação é a possibilidade de fazer perguntas, de se ser aceito como investigador, mas sem ser chamado a desempenhar um papel como membro (...)” (Daymon e Holloway, 2011, p.266).

O investigador/observador participa pelo facto de se fazer presente. O objetivo consiste na interação com os membros da organização (entrevistas) procurando compreender como é que a mesma se organiza e se posiciona de um ponto de vista interno. Nesta fase, a participação do observador influencia o meio em estudo porque existe troca de informações e conhecimento.

No caso, ambas as fases de análise são focadas na observação das estratégias de comunicação de acordo com padrões como, estratégias de marketing mix e marketing digital, relações com a imprensa, visibilidade, notoriedade, alcance, publicidade, imagem de marca. “A investigação em relações públicas pode direccionar-se para os públicos e /ou para as variáveis de comunicação e os respetivos efeitos” (Sousa, 2003, p.39).

A fim da obtenção de um retrato completo da organização, o investigador constrói um guião que se divide em várias questões.

“A primeira etapa da observação consiste no conhecimento da organização e da sua cultura. Nesta fase, há que entender fatores como: a hierarquia e o organigrama da entidade, formais e informais; os produtos e serviços da entidade; as leis e códigos que regulam a vida da entidade e do sector onde a entidade atua; os recursos da entidade; as funções das pessoas, secções e departamentos; a forma como se exerce a autoridade, a liderança e a delegação de responsabilidades; os fluxos comunicacionais, observando, em particular, se correspondem ao organigrama e aos fluxos de materiais; a forma como se usam os meios para passar as diferentes mensagens para os vários públicos; as práticas comunicacionais da entidade; etc” (Sousa, 2003, p.31 e 32).

Concluída a fase de observação/investigação (recolha de dados), o observador sistematiza, processa e analisa a informação obtida. Determinam-se pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, quais são as respostas necessárias para os problemas encontrados. Cruzam-se todas as variáveis que constituem a FDI-Portugal “(...) para assegurar a fiabilidade dos diagnósticos; para perceber o que poderá e não poderá resultar numa política, campanha ou ação de comunicação; etc” (Sousa, 2003, p.35).

## **2. Fase de Diagnóstico e Reflexão/Contextualização Teórica**

### **2.1 Análise de Conteúdo/Investigação Qualitativa**

Após toda a sistematização, processamento e análise dos dados recolhidos através do processo observativo, são determinadas conclusões e, concludentemente, questões de investigação (processo de análise de conteúdo).

“Segundo Vala (1999) a técnica de análise de conteúdo pode integrar-se em qualquer um dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação empírica, o método experimental, de medida ou análise extensiva e de casos, podendo utilizar-se em todos os níveis da investigação empírica nomeadamente na fase descritiva para descrever os dados e na fase explicativa para estabelecer relações entre esses dados” (Santos, 2008, p. 101 e 102).

Na fase conclusiva do diagnóstico observativo os dados recolhidos são descritos e analisados, explicando-se quais as conclusões que estabelecem a questão/problema para investigação. Em investigação, uma estratégia de comunicação que surge como resposta a uma questão/problema, é construída através de uma análise teórica de suporte ao conhecimento do investigador.

Ao longo de uma investigação qualitativa, o contínuo cruzamento de temas e variáveis teóricas com os dados recolhidos, resulta em diferentes questões, em distintos momentos da investigação. “A natureza adaptável da pesquisa qualitativa significa que os resultados de sua análise contínua informam e interagem com a coleta de dados subsequente, permitindo que você faça perguntas ou até mesmo altere seus métodos, dependendo do que você está procurando” (Daymon e Holloway, 2011, p.303). O investigador opera numa lógica de pesquisa-ação. Isto é, a reflexão teórica é a base do conhecimento aplicado na busca de soluções para os problemas encontrados.

### **3. Fase de Desenvolvimento do Projeto: o Plano de Comunicação**

Uma campanha de comunicação torna-se necessária quando existe um problema a resolver ou quando surge uma oportunidade a aproveitar (Sousa, 2003). Por outras palavras, uma estratégia de comunicação é um conjunto de ações planeadas e estruturadas com vista a dar resposta a necessidades específicas.

Uma campanha de comunicação (planeamento de comunicação) tem como objetivo a comunicação com os diferentes públicos através de ações e estratégias de comunicação específicas, que são planeadas de forma a obter-se determinado resultado.

Na sua constituição, um plano de comunicação pode cruzar diferentes segmentos no que diz respeito a estratégias comunicacionais, criando-se assim uma comunicação integrada.

Por exemplo, uma campanha de comunicação pode utilizar as relações públicas para a manutenção da comunicação com os públicos; o marketing para suportar quais as necessidades dos clientes/consumidores, bem como, a abordagem do marketing digital e a publicidade para a propagação de mensagens diferenciadoras e originais.

De acordo com Sousa (2003), a planificação da comunicação permite, por exemplo: a promoção e gestão de uma imagem positiva da organização, dos seus produtos e serviços; o reforço da identidade da organização (partilha de valores e interesses, socialização e aculturação de colaboradores, etc.); a constituição de um sistema de identificação (logótipo, linha gráfica...) que facilite o fácil reconhecimento da organização; monitorar a comunicação na organização (atendimento, relações entre sectores e colaboradores, etc.) e da organização (relacionamento com os públicos-externos) e avaliar a sua eficácia; monitorar, no caso das empresas, a comunicação da concorrência e a sua eficácia; dar notoriedade e distinção à entidade.

Em suma, um Plano de Comunicação é um documento que define um conjunto de ações que constituem uma estratégia de comunicação (a longo ou curto prazo), elaborado à imagem dos objetivos da entidade.

## 4. Objetivos

O relatório de projeto é a base que está por trás do processo de desenvolvimento do Plano de Comunicação. Portanto, o objetivo do relatório é planificar o projeto, logo, os seus objetivos prendem-se com os seguintes aspetos:

1. Estruturar o projeto;
2. Estruturar metodologia de estudo, análise, investigação e ação;
3. Organizar dados e diagnóstico que conduzem à questão proposta a investigação;
4. Contextualizar a organização em análise;
5. Rever a importância de conceitos teóricos de suporte à investigação;
6. Enquadrar a importância da Comunicação com a importância da prática das RP;
7. Cruzar conceitos entre si (RP, Marketing, Publicidade, entre outros);
8. Refletir sobre a influência da Internet na comunicação e nas RP.

No que diz respeito ao Plano de Comunicação, os objetivos do projeto enquadram-se de forma específica às necessidades comunicacionais da FDI-Portugal:

1. Manutenção da imagem da FDI-Portugal;
2. Estruturação da comunicação;
3. Intensificação das relações com a imprensa;
4. Intensificação e estruturação da presença online;
5. Definição de estratégias de marketing digital;
6. Aumento do grau de alcance e notoriedade.

## 5. A Organização em Análise: Apresentação

### 1. A Federação de Desportos de Inverno (FDI-Portugal)

Fundada em 1992 e sediada na cidade da Covilhã, a FDI-Portugal - Federação de Desportos de Inverno de Portugal, é a autoridade portuguesa no que concerne aos desportos relacionados com a neve, estando, por sua vez, filiada na Federação Internacional de Esqui. Na sua natureza, trata-se de uma organização sem fins lucrativos que contém um estatuto de utilidade pública desportiva.

Os seus principais objetivos são: promover, regulamentar e dirigir a nível nacional a prática de desportos relacionados com a neve, nas vertentes formativa, desportiva e cultural. Sendo que, é também a FDI-Portugal que representa o seu conjunto de modalidades desportivas, junto das organizações desportivas nacionais e internacionais.



Figura 1 - Logótipo da FDI-Portugal

Fonte: website da FDI-Portugal

### 2. Atividades, Competições e Projetos

#### 2.1 Projeto SKI4ALL

O Pizza Hut - Ski4All é um programa, realizado pela FDI-Portugal, que tem como propósito a introdução de crianças do 1º, 2º e 3º ciclos de ensino (de escolas de todo o país), aos desportos de inverno. Esta é uma atividade realizada ao abrigo do programa “Desporto para todos”, tendo como missão os seguintes aspetos: a promoção e o desenvolvimento desportivo; a educação para e pelo desporto e a promoção da saúde.

Nas primeiras três edições enquadraram-se mais de 4.000 crianças e na quarta edição que teve início em outubro de 2017 e que termina na segunda semana de fevereiro de 2018, foram introduzidas 1800 crianças às modalidades de Ski e Snowboard.

A participação nesta atividade tem o custo de 1€ por criança, sendo que a totalidade do valor angariado reverte para causas sociais.

Nas duas primeiras edições foram entregues 2.200 Euros entre o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF) e a Associação Mundo da Carolina. Na terceira, o projeto

angariou 1.500€ que serviram para a realização de atividades de Esqui e Snowboard com crianças desfavorecidas e cidadãos portadores de incapacidade intelectual, pertencentes a Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), de apoio.

A edição de 2017 contou com o envolvimento de 300 jovens com incapacidade intelectual na prática de Esqui, atividade denominada de “Special Ski”. Sendo que, todo o dinheiro angariado serviu para financiar essa mesma causa social.

De forma a atingirem-se os objetivos é disponibilizada a oportunidade aos professores de participar nas aulas de esqui e snowboard, com alimentação oferecida pela Pizza Hut (patrocinador oficial), por uma taxa social de 2€. O projeto Special Ski decorre em parceria com a Special Olympics Portugal e acontece anualmente entre os meses de outubro e abril.



Figura 2 - Logótipo projeto SKI4ALL

Fonte: Facebook do próprio projeto

## 2.2 Projeto Brincar na Neve

O programa “Brincar na Neve” consiste em um projeto que coloca jovens, com idades compreendidas entre os 6 e os 14 anos, em contacto com os desportos de inverno de uma forma regular e contínua. Funciona, anualmente, em regime de internato, durante quatro fins-de-semana dos meses de janeiro, fevereiro e março.

A Pousada da Juventude da Serra da Estrela é o campo base do projeto, disponibilizando dormidas, alimentação e espaço útil para o desenvolver das diversas atividades planeadas fora da neve.

São incluídas 8 noites na Pousada da Juventude da Serra da Estrela, seguro desportivo, o transporte para as pistas, 16 pequenos-almoços, 16 almoços volantes, 8 jantares, 32 reforços alimentares, o acesso às pistas para oito dias (forfait<sup>1</sup>), o material técnico para oito dias (Skis, Snowboards e botas), o enquadramento técnico realizado através de instrutores credenciados pela FDI-Portugal durante os oito dias da atividade e o acompanhamento constante de uma equipa de monitores experientes, todos profissionais da área das Ciências do Desporto.

---

<sup>1</sup> O estrangeirismo *forfait* é, por vezes, utilizado para designar um “passe”.



Figura 3 - Logótipo projeto Brincar na Neve

Fonte: Facebook do próprio projeto

### **Campeonatos Nacionais:**

#### **Esqui Alpino - Slalom e Slalom Gigante**

Estas competições acontecem a nível nacional e são abertas a todos os federados da FDI-Portugal. Os Esquiadores realizam duas descidas cronometradas em que devem cumprir o traçado definido. O vencedor será aquele que no total das duas descidas consiga alcançar o tempo mais baixo, sagrando-se campeão nacional.

#### **Snowboard - Slopestyle e Snowboard Cross**

Competições a nível nacional também abertas a todos os federados da FDI-Portugal. O Slopestyle é uma prova de estilo livre em que os participantes são avaliados pelo estilo das suas manobras.

Cada Snowboarder realiza três descidas (runs) num percurso onde têm de realizar saltos e manobras em módulos e corrimões.

São avaliados de 0 a 100 em cada descida, com cada “obstáculo” com cotação previamente definida. O participante que obter a pontuação mais alta no somatório das duas melhores descidas vence o campeonato.

O Snowboard Cross funciona por eliminatória. Quatro participantes de cada vez devem cumprir o traçado marcado simultaneamente, com o primeiro a passar à eliminatória seguinte, até que sobrem apenas quatro Snowboarders. O vencedor da última ronda é o vencedor do campeonato.

Em ambas as disciplinas são entregues os títulos de Campeões Nacionais.

### **Campeonatos Nacionais Universitários:**

No que diz respeito aos Nacionais Universitários, os mesmos funcionam de forma idêntica aos Campeonatos Nacionais, estando apenas aberta a participação a estudantes universitários de todos os estabelecimentos de ensino.

Todos os campeonatos realizam-se em fevereiro e março e são marcados de acordo com as previsões favoráveis de neve.

### **Competições Internacionais:**

#### **Escalões de Formação - Esqui Alpino**

Na formação apenas competem, no Esqui Alpino, nas provas Internacionais para crianças. Existem diversas provas pela Europa, sendo as seguintes as que normalmente a FDI-Portugal participa: Borrufa - Andorra; Topolino - Itália; La Scara - França; Pokal Loka - Eslovénia.

#### **Séniiores - Esqui Alpino e Snowboard**

Tanto nos Séniiores no Esqui Alpino, como no Snowboard a FDI-Portugal participa nos seguintes:

Taça da Europa - Diversas provas são organizadas ao longo da época de Inverno, destinado a participantes europeus. Estas servem como prova de acesso aos jogos olímpicos, sendo que os desportistas têm como requisito o cumprimento dos resultados mínimos exigidos para garantir a qualificação.

Taça do Mundo - Acontecem variadas provas ao longo da época de Inverno a nível mundial. Como a taça da europa serve de apuramento para os Jogos Olímpicos, com estas a terem uma cotação maior que as europeias.

Jogos Olímpicos de inverno - Este evento decorre de 4 em 4 anos, sendo a prova mais importante destas modalidades. Os próximos jogos olímpicos de 2018 decorreram de 9 a 25 de fevereiro em PyeongChang, na Coreia do Sul.

## 6. Questão/Problema

### 1. Diagnóstico

Análise dos aspectos internos que dizem respeito à organização em estudo observando-se diferentes perspectivas como por exemplo, a relação da organização com o público-alvo, se existem e quais as estratégias de comunicação, quais os mecanismos de comunicação, qual é a posição da marca na mente do público-alvo e comunidade no geral, qual o nível de notoriedade. Portanto, é uma revisão das questões que tem a ver com a gestão da imagem de marca e quais as necessidades que necessitam de respostas, estratégias e planeamento.

A FDI-Portugal é constituída por três elementos que estão na base da organização. Um coordenador de projetos de formação, um gestor financeiro e um diretor técnico que está responsável por todos os cursos de formação e seleções nacionais. Sendo que, apenas as duas primeiras pessoas referidas trabalham a tempo inteiro.

A FDI-Portugal não integra na sua constituição nenhum profissional da área da comunicação empresarial ou relações públicas. O que, por sua vez, conduz a dificuldades no que diz respeito à implementação de estratégias de comunicação planeadas de acordo com técnicas de comunicação empresarial e com as necessidades comunicativas da organização. No entanto, a FDI-Portugal procura preencher algumas dessas falhas com os recursos humanos que tem, numa perspectiva de polivalência e autossuficiência.

Os meios utilizados pela organização a nível comunicativo com o público-alvo são: o website da FDI-Portugal e o website do projeto Ski4All, a rede social Facebook (página oficial da FDI e perfis individuais para o projeto Ski4All e Brincar na Neve), a rede social Instagram (perfil do projeto Ski4All e perfil do projeto Brincar na Neve), canal na plataforma YouTube e a comunicação com os meios jornalísticos é feita, maioritariamente, através do envio de comunicados de imprensa. No entanto, a FDI-Portugal não possui qualquer tipo de estratégia de comunicação planeada de acordo com objetivos e metas cronológicas.

A Federação de Desportos de Inverno de Portugal acredita que ocupa um lugar com pouca notoriedade no panorama nacional. Considera que a sigla FDI-Portugal não é conhecida nem facilmente identificada e que o *share of mind* (posição que ocupa na mente do público) é fraco. Considerando que as pessoas não sabem que existe uma organização que representa a nível nacional e internacional os desportos de inverno em Portugal.

Constituindo-se assim, o principal problema da organização. Nomeadamente, a falta de estratégias de comunicação, marketing digital com deficiências, comunicação com pouco alcance, e conseqüentemente, pouca notoriedade.

Portanto, pormenorizadamente, os problemas comunicacionais e de imagem da FDI-Portugal encontrados através do processo de observação e entrevista com os elementos da organização, são:

**Criação de mensagens e conteúdo:** como não existe uma estratégia de comunicação incisiva e organizada por um profissional de comunicação, as mensagens não chegam a todas as pessoas de forma gradual, constante e eficaz. A comunicação é feita apenas quando é possível. Logo, o alcance da organização é reduzido.

**Canais de comunicação:** em relação às ferramentas online, a comunicação digital apresenta fragilidades. As redes sociais não são exploradas de forma penetrante por todos os projetos da organização, o que por sua vez prejudica a imagem da FDI-Portugal porque o público quer ter acesso à informação que procura de forma atualizada em todos os aspetos e porque uma marca não deve descurar a comunicação de um projeto em função de outro.

A comunicação de todos os projetos deve ser feita ao mesmo nível. Portanto, no que diz respeito à sua performance, o marketing digital apresenta algumas lacunas. A plataforma do YouTube que também pode representar uma mais valia para a partilha de vídeos, não é explorada de forma específica e planeada comunicacionalmente.

O website da FDI-Portugal e o website do projeto Ski4All necessitam de algumas modificações no que diz respeito ao layout, funcionalidades e organização da informação. Bem como, a aposta em estratégias de promoção através do Google AdWords<sup>2</sup>.

A relação com a imprensa existe apenas através de comunicados de imprensa, o que, por sua vez, necessita de manutenção e estratégia de RP com vista à criação de relações de influência (follow up, mailing list, etc.).

Não existem campanhas de publicidade e o marketing é desenvolvido a um nível base com uso recorrente a campanhas online (através do Facebook) focadas em promoções e ofertas.

**Identidade visual:** o logotipo da FDI-Portugal é antigo e com cores que passam despercebidas, o que dificulta a sua memorização.

Segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2004, p.350), em Mercator XXI, os objetivos das relações públicas empresariais, funcionam personalizadas de acordo com os públicos que querem atingir e/ou influenciar. Nomeadamente:

---

<sup>2</sup> O *Google AdWords* é um programa de publicidade online da Google.

Objetivos	Públicos	
	Internos	Externos
Aumentar a credibilidade da empresa, dos seus produtos e serviços;	X	X
Manter os colaboradores da empresa bem informados sobre as suas atividades, contribuindo para o seu envolvimento;	X	
Criar um sentimento de pertença;	X	
Gerar a partilha de valores comuns entre os colaboradores;	X	
Estimular a força de vendas e os distribuidores;	X	X
Melhorar a imagem da empresa e das suas marcas;	X	X
Criar ou aumentar a notoriedade da empresa e dos seus produtos/serviços;		X
Desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social;		X
Prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;	X	X
Orientar a gestão da empresa em função do feedback recebido dos públicos;	X	X
Capitalizar o <i>goodwill</i> da empresa junto das entidades governamentais, fornecedores e comunidade financeira;		X
Atrair investidores;		X
Criar relações de boa vizinhança com a comunidade local;		X
Relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento do país ou da região.		X

Tabela 1 - Objetivos das Relações Públicas Empresariais (Lindon et al. 2004)

Portanto, numa perspetiva de relações públicas, tendo em conta as necessidades comunicativas que a organização apresenta, a FDI-Portugal deve:

aumentar a credibilidade da sua organização e dos seus serviços; criar um sentimento de pertença transmitindo aquilo que a sua atividade acrescenta a nível de representação nacional e internacional; melhorar a sua imagem de marca investindo cada vez mais em estratégias socialmente responsáveis e com visibilidade;

aumentar a notoriedade da organização e dos seus serviços ao atingir o maior número de pessoas através da comunicação de forma segmentada e instrutiva;

enraizar relações com a imprensa, alcançando posição de interesse informativo para os órgãos de comunicação social;

prevenir crises e criar estratégias pró-ativas para essas mesmas situações; colmatar toda a estratégia global de comunicação e promoção com o intuito de aumentar a notoriedade;

atrair novos investidores/patrocinadores;

criar relações de proximidade com a comunidade local e no geral de forma a construir uma imagem de interesse, de confiança e responsável socialmente, estimulando a opinião pública veículo máximo para o aumento do grau de notoriedade;

comunicar e transmitir quais são as mais valias da organização para a região da Covilhã (Serra da Estrela) e para o país no geral.

A FDI-Portugal é a autoridade que representa a nível nacional e internacional os desportos de inverno de Portugal e, conseqüentemente, os atletas portugueses que se inserem nas modalidades de desportos de inverno. Logo, apesar dos pontos fracos a nível estratégico da comunicação, que revela, a organização possui pontos fortes e oportunidades graças ao estatuto que detém.

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Projetos de responsabilidade social;	Poucos patrocinadores/investidores;
Projetos instrutivos e didáticos para crianças;	Ausência de planeamento da comunicação;
Organização de autoridade nacional e internacional representante dos desportos de inverno de Portugal;	Publicidade pouco desenvolvida;
Localização privilegiada para os desportos de inverno. Sede na cidade da Covilhã que fica a poucos km da Serra da Estrela;	Fracas estratégias de marketing;
Instrutores qualificados e administração competente;	Pouco pessoal administrativo (ausência de departamento de relações públicas);
Apoio de marcas como a Pizza Hut e a Sumol;	Pouco investimento financeiro em comunicação;
A participação nos projetos é de baixo custo;	Pouca visibilidade e fraca notoriedade;
Concorrência nula;	Desporto sazonal;
	Comunicação focada no digital, descurando os meios de comunicação tradicionais;
	Identidade visual antiquada (logotipo da FDI-Portugal);
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
O aumento da representação de Portugal em campeonatos internacionais;	Maus resultados em campeonatos internacionais;
A importância do desporto para a saúde;	Crise económica;
Novos investidores/patrocinadores externos	Os desportos de inverno não são tão

(marcas internacionais, por exemplo);	populares quanto desportos rei como por exemplo, o futebol;
Novas modalidades;	
Novas parcerias;	Condições climatéricas;
Visibilidade internacional;	

Tabela 2 - Análise SWOT da Federação de Desportos de Inverno de Portugal

Posto isto, a questão que se coloca a investigação é: qual é a importância da comunicação e qual é a necessidade da atividade de RP para a construção da imagem de uma marca e para o processo de aumento da notoriedade?

Pesquisa investigativa que incide sobre o facto de a comunicação ser a principal forma como as relações públicas operam e porque são os profissionais de RP, os responsáveis pela manutenção da imagem de marca de um entidade.

# Capítulo 1. (A Era da) Comunicação Empresarial

## 1. O Processo Comunicativo

Antes de podermos falar sobre relações públicas ou sobre uma estratégia de comunicação, é necessário, primeiro, refletir sobre a importância da comunicação para se compreender porque é que comunicar é uma necessidade básica para as marcas e, principalmente, perceber porque é que vivemos na chamada era da revolução da comunicação.

A comunicação surgiu como uma solução para muitos problemas. A determinado momento, as marcas começaram a perceber que existir apenas, não chega. Era preciso dar a conhecer os seus produtos e os seus serviços e, por isso, tornou-se necessário dizer “estamos aqui”, “fazemos isto”, “desta forma” e, portanto, somos melhores que a concorrência “por determinada razão”. Logo, uma comunicação que se direciona para as pessoas de interesse para as marcas, designadamente, o público-alvo. A verdade é que esta autossuficiência para encontrar soluções para problemas, é uma característica que faz parte do eixo das sociedades já há algum tempo.

Como relembra Moreira (2002), a revolução industrial que se iniciou no meio do séc. XVIII “confiou à razão humana a resolução dos problemas, contrapondo tudo aquilo em que se acreditava até então” e que durante o processo do surgimento da comunicação, “pode ser notado o seu nascimento como necessidade organizacional, o que enveredou, posteriormente, para um caráter de estratégia buscando melhor atender ao público consumidor.”

Por outras palavras, a revolução industrial, que se caracteriza em três fases, que começou pelo surgimento das indústrias de tecidos de algodão, do uso do tear mecânico e, logo em seguida, pelo aperfeiçoamento das máquinas a vapor. Inovações e complementos que rapidamente evoluíram, por exemplo, com a utilização da energia elétrica e de matérias primas como os combustíveis derivados do petróleo e a invenção do motor a explosão. No entanto, a verdadeira inovação surgiu na chamada terceira fase da revolução industrial, determinada pelos avanços tecnológicos que aconteceram no século XX e XXI. Nomeadamente, o surgimento dos computadores, os telemóveis e mais tarde, a Internet.

Logo, a revolução industrial abriu caminho para o triunfo de uma nova revolução, a revolução da informação. Com o surgimento das inovações tecnológicas e, principalmente, da Internet as marcas começaram a olhar para os seus negócios de uma forma mais inteligente. Isto é, através de uma perspetiva aprofundada sobre as mais valias da comunicação, da informação estrategicamente posicionada e difundida, implementando-se assim as primeiras noções de comunicação empresarial.

Na sua essência, a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica que tem como objetivo melhorar resultados, compreendendo-se como um conjunto de vários processos, que depende de diferentes variáveis, representantes de tudo aquilo que influencia o processo de comunicação. Conceitos chave, novas estratégias, análises e conseqüentemente, estratégias dentro de outras estratégias.

Afuniladamente, a comunicação empresarial é uma área de influência que chama a atenção para vários pormenores como por exemplo, a importância que representa o conhecimento do ambiente de um negócio; a necessidade que as marcas têm de definir o seu posicionamento, seja da marca em si ou dos serviços/produtos; os diferentes processos de manutenção sobre a imagem de uma marca, a influência que a opinião pública detém e, conseqüentemente, conceitos como “notoriedade”.

## 2. Enquadrar o Ambiente do Negócio

Para uma comunicação de sucesso, que se entende como resultado de estratégias planeadamente posicionadas e mensagens fortemente personalizadas, é necessário que exista por base um conhecimento aprofundado sobre todo o ambiente que caracteriza e envolve um negócio. Portanto, o público-alvo, os colaboradores e a concorrência.

Os consumidores (que no caso da prestação de serviços são, muitas vezes, denominados como clientes) são o público-alvo. Isto é, um grupo de pessoas que se interessam por determinado produto ou serviço para uso ou consumo próprio e não para revenda ou para repassar a outros indivíduos. Esta variável representa um dos maiores focos, senão o principal, de uma marca. É fundamental que na base de uma estratégia de comunicação se encontre o conhecimento sobre a essência (características e segmentos) de cada público-alvo específico a cada marca.

A comunicação deve ser de rápida compreensão, imediata assimilação e de fácil acesso para o público-alvo. Facilitando a recepção e compressão das mensagens transmitidas. Por isso, a comunicação deve conhecer todas as características que dizem respeito à sociedade em que o público-alvo se insere, que nos dias de hoje é também denominada como sociedade em rede.

Como Kotler (2000) declara, “servir e satisfazer o consumidor é a *raison d’être*<sup>3</sup> de uma estratégia de marketing” (e conseqüentemente de qualquer estratégia comunicacional), “o desempenho correto desta função exige que os especialistas saibam muitas coisas acerca dos consumidores que pretendem captar.” Por outras palavras, aquilo que o autor defende é que para se comunicar com as pessoas da forma certa é preciso conhecê-las muito bem. Para se dar respostas a perguntas (ou necessidades) que ainda não foram colocadas (ou que ainda não existem), a comunicação deve ser resultado de uma análise muito próxima das variáveis da

---

<sup>3</sup> Tradução francês - português: razão de ser.

personalidade dos públicos-alvo.

Os colaboradores são todas as pessoas que através da sua influência e cooperação ajudam as entidades a realizar as suas atividades e que contribuem para o encadeamento das entidades com os consumidores. Como por exemplo, os intermediários (distribuidores, retalhistas, agentes e angariadores), os fornecedores e os meios logísticos (transporte, armazenamento, serviços de expedição). Nesta perspetiva, a comunicação interna é uma variável da equação extremamente importante. Isto porque, se a comunicação entre qualquer um destes elementos com a entidade (empresa ou organização) falhar ou for descurada, a imagem de marca pode ser colocada em risco. Tal como defende Ruão (2003), que considera que “os melhoramentos na imagem podem ser conseguidos pela ação na identidade interna. Logo, gerir a marca significa planejar e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem de marca.”

No que diz respeito à concorrência, os concorrentes são todas as entidades que atuam dentro do mesmo ramo de atividade e que oferecem o mesmo tipo de produtos e/ou serviços ou que representam, em comparação, algo muito semelhante. Para Kotler (2000) uma empresa precisa conhecer muito bem os seus concorrentes. Quais são os seus objetivos, estratégias, pontos fortes e pontos fracos e quais são os seus padrões de resposta.

Ideia que é defendida também por Moreira (2002), ao acreditar que “(...) a vantagem competitiva é conseguida através do gerenciamento do conhecimento, isto é, a capacidade de agrupar talentos que juntos reforçam as qualidades de cada indivíduo enquanto anula, através de uma performance ótima, suas fraquezas.”. Portanto, ser-se competitivo é saber elevar os pontos fortes, anulando-se as fraquezas, através de uma estratégia analítica que sabe, precisamente, quais são essas fraquezas graças à observação dos pontos fortes das marcas concorrentes.

Graças ao aumento das estratégias de comunicação por parte das marcas, o ambiente de competitividade também aumentou significativamente. A realidade é que “(...) captar informações do ambiente e distribuí-las tornou-se um diferencial competitivo” (Bittar, 2012, p.10). O que, por sua vez, foi sofrendo algumas variações de acordo com a evolução das técnicas de comunicação, mas principalmente em relação às ferramentas de análise da concorrência.

O benchmarking é um exemplo disso. Com base na palavra inglesa *benchmark*, que em português significa referência, o benchmarking consiste numa análise sobre as melhores estratégias e práticas levadas a cabo pelos concorrentes que se inserem no mesmo setor.

Inicialmente, o objetivo desta técnica consistia em conhecer os concorrentes aprofundadamente, identificando aquilo que fazem de melhor e como o fazem para se poder criar uma estratégia competitiva que seja ainda melhor.

Isto é, ao identificar os pontos fortes de um concorrente, seja na comunicação, seja ao nível da composição/performance de um produto ou serviço, esta ferramenta permite à entidade que está a analisar, moldar e colocar em prática aquilo que reconheceu estar a ser bem feito para benefício próprio.

Por exemplo, no artigo online “Descubra o que é e qual a importância do Benchmarking no Marketing Digital”, o autor Falcao (2018) explica que o uso desta ferramenta de análise resulta em significativos benefícios:

- “Auditar a abordagem atual das ferramentas de marketing e identificar áreas que carecem de mudanças e melhorias;
- Descobrir práticas de sucesso de empresas que já têm conhecimento estabelecido sobre um determinado assunto;
- Identificar novas tendências e sair à frente;
- Receber novas referências de empresas que atuam no mesmo segmento que o seu;
- Ganhar uma base argumentativa para discutir o curso de novos investimentos no futuro;
- Criar um plano, desenvolver novas estratégias e habilidades que colocarão a empresa no rumo do crescimento.”

Em suma, é importante identificar quando é necessário reinventar estratégias e ferramentas de ação porque o ambiente envolvente de um negócio está em mutação constante. Em estratégias de comunicação, aquilo que é inovador hoje, amanhã pode estar obsoleto. Seja a nível de produtos ou serviços ou a respeito de técnicas de comunicação (marketing tradicional, publicidade ou marketing digital, por exemplo) ou até mesmo, em relação à imagem de marca (ser-se original ou não, por exemplo).

Mas na verdade o benchmarking é uma técnica muito mais ampla. Teoricamente, de acordo com o artigo “Benchmarking: definição, exemplos, tipos e vantagens” existem cinco tipos de benchmarking. Nomeadamente:

“Benchmarking genérico: O benchmarking genérico ou multisectorial procede à comparação de aspetos da funcionalidade das empresas para determinar as melhores práticas para uma área.

Benchmarking interno: Este tipo de benchmarking corresponde à procura das melhores práticas dentro da própria organização, olhando para os diversos departamentos e processos

internos.

Benchmarking competitivo: Fala-se em benchmarking competitivo quando se tenta analisar as práticas dos concorrentes ao pormenor, para de seguida os superar.

Benchmarking funcional: Benchmarking relativo ao processo de trabalho das empresas, mesmo que de setores diferentes, analisando as funções das organizações (como a distribuição das empresas, por exemplo).

Benchmarking de cooperação: Benchmarking resultante da cooperação entre empresas, com troca de informação de processos entre empresas que geralmente possuem pontos fortes diferentes.”

#### **Quadro 1 - Exemplos de Benchmarking**

Na década de 1970 a marca americana Xerox desmontava os equipamentos das empresas concorrentes para poder descobrir em que consistiam e, assim, analisar como é que a concorrência conseguia vender esses mesmos produtos a preços mais competitivos que os seus.

Também nos anos 90, a Toyota estudou e analisou as práticas e processos das marcas concorrentes, ao fazer visitas observativas a marcas como a GM, a Crysler, a Ford e Studebaker, fazendo registos de todos os detalhes.

A verdade, é que a era da informação resultou numa difusão tão grande de dados que as pessoas descobrem coisas novas todos os dias. O que faz com que as pessoas queiram coisas novas a uma enorme rapidez e que se desinteressem (ou que se esqueçam) também a uma rapidez proporcional. As marcas inserem-se numa rede inconstante, onde quem prospera é quem procura conhecer, dia-a-dia, a sua própria realidade, a estrutura variável dos públicos (desejos e pensamentos) e, conseqüentemente, as características de cada aspeto específico que representa a sociedade.

## **2.1 Segmentação**

A segmentação de mercado consiste em dividir em grupos (segmentos), os consumidores com características ou necessidades iguais ou semelhantes. Desta forma, as marcas conseguem identificar quais são os segmentos que se compreendem dentro do seu público-alvo de acordo com os produtos ou serviços que interessam a cada segmento.

De acordo com Kotler (2000), existem cinco tipos de segmentos. Nomeadamente:

- Segmentação por vantagens: agrupa pessoas que procuram uma vantagem similar;
- Segmentação demográfica: agrupa pessoas que partilham de uma característica demográfica comum;
- Segmentação por oportunidade: agrupa pessoas de acordo com as ocasiões em que o produto/serviço é usado;
- Segmentação por níveis de utilização: agrupa pessoas conforme elas sejam utilizadoras pesadas, médias ou ligeiras do produto ou até as que não o utilizam;
- Segmentação por estilos de vida: agrupa pessoas segundo o estilo de vida que preferem.

Em relação ao último segmento, o autor complementa dizendo que os estilos de vida manifestam-se nas actividades, interesses e opiniões das pessoas (Kotler, 2000, p.102). Por outras palavras, o estilo de vida do consumidor é a sua personalidade, ou seja, são as características internas (pessoais) de um individuo que definem o seu comportamento em relação ao meio envolvente. O que pode acontecer é que dentro de um segmento com o mesmo estilo de vida, se encontrem diferentes personalidades, no entanto, de acordo com Reis (2000), isso não é um problema porque a comunicação irá obter os mesmo resultados.

Sendo que, para além deste aspeto, a comunicação não tem de ser unicamente direccionada apenas para um segmento, podendo ser pensada para mais que um segmento, ou seja, para segmentos múltiplos. O que de acordo com Lindon et al. (2004) também pode ser entendido como a diferença entre uma comunicação concentrada ou diferenciada.

#### **Quadro 2 - O processo de decisão de compra**

Muitas vezes, o que acontece é que o processo de segmentação também depende da análise sobre o processo de compra. Isto porque, quem compra não é necessariamente quem utiliza.

Quem influencia a decisão de compra, é o **influenciador**. Quem decide se compra, como quando e onde é o **decisor**. O **comprador** é quem compra efetivamente e o **usuário** é o consumidor final.

Note-se que o consumidor tanto pode representar todos estes papeis num só, como pode ser uma ação que envolve várias pessoas.

Exemplo: livros escolares

Os professores são os influenciadores, os pais são os decisores e compradores e as crianças são os usuários.

### 3. Posicionamento: Identificação e Diferenciação

Após percebermos que é importante conhecer o eixo externo e interno do ambiente de um negócio, também é necessário rever o que é o posicionamento e de que forma é que se estrutura todo esse processo.

Portanto, “pode-se definir posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindon et al. 2004, p. 154). Isto é, o posicionamento é o conjunto de características que permitem ao público distinguir determinada marca (produto ou serviço) das marcas concorrentes.

É a comunicação que transmite numa espécie de relação explicativa através das estratégias e campanhas de comunicação, quais são essas características. Por exemplo, quando uma marca faz uma campanha arrojada e original, isto irá posicionar a marca como uma marca moderna e diferente ou ao fazer parte de campanhas de ação social, a marca irá agregar à sua personalidade a preocupação pela responsabilidade social que as marcas detêm.

Tudo isto tem a ver com o conceito de diferenciação que é, por sua vez, a segunda vertente do posicionamento de uma marca de acordo com a teoria de Lindon et al. (2004), que diz que “a segunda vertente do posicionamento é a diferenciação, que consiste na resposta à questão: «quais as características distintivas que desejamos que o público atribua ao nosso produto?».”

Este aspeto pode atribuir-se não só a um produto ou serviço, mas também à imagem de marca numa perspetiva de análise global porque o posicionamento é a personalidade da marca como um todo. Neste caso, o benchmarking também pode ser utilizado para analisar qual é o posicionamento das marcas concorrentes, mas no que diz respeito ao posicionamento, não para servir de inspiração, mas sim para coleta de dados. Uma marca informada é uma marca significativamente competitiva (benchmarking competitivo).

Kotler (2000) considera que as empresas não podem contentar-se com o enunciado de características genéricas, ou seja, as empresas têm de aliar as suas marcas a características multifacetadas e muito plurais. Para Lindon et al. (2004), um bom posicionamento depende dos seguintes aspetos: atratividade, credibilidade e singularidade.

Por outras palavras, um bom posicionamento é aquele que faz com que as pessoas reconheçam e identifiquem determinada marca através de não só uma ou duas características positivas, mas sim várias. Que por sua vez, tornam a marca atrativa (produtos ou serviços de qualidade, marca moderna e original, por exemplo); credível (personalidade e posição de credibilidade e responsabilidade no mercado, práticas de apoio e suporte ao cliente de

qualidade, por exemplo) e singular (tudo aquilo que é inovador, surpreendente e diferente, por exemplo).

O conceito de posicionamento é simples, no entanto, também depende de variáveis que as marcas, às vezes, não conseguem prever. Como tudo aquilo que é comunicado pode influenciar o processo à volta da determinação do posicionamento, uma campanha que seja mal-entendida ou até mesmo a ausência de campanhas de comunicação, são aspetos que podem contribuir para que o posicionamento que a marca quer implementar não vingue, que seja entendido de forma distorcida ou que seja anulado. Isto porque, a opinião pública é uma variável incontável.

#### **Quadro 3 - Diferentes Marcas/diferentes Posicionamentos**

Coca Cola: amizade, felicidade, alegria, partilha, união, diversão;

Dove: valorização da beleza natural das mulheres, inclusão, beleza, feminismo;

McDonald's: experimentação, adaptação; inovação;

Apple: elegância, luxo; exclusividade.

## **4. Opinião Pública e Imagem de marca**

São as pessoas que fazem uma marca ter sucesso e permanecer nos mercados. Isto porque, na verdade, as marcas vivem para e dos seus públicos. Se as pessoas não gostarem dos produtos ou dos serviços, se conotarem a personalidade das marcas de forma negativa, o que resulta, consequentemente, num passa a palavra negativo, as marcas sofrem consequências negativas significativas, diretas e, muitas vezes, permanentes.

Por isso, “a comunicação tem a finalidade de melhorar a perceção dos públicos em relação à marca” (Silva, 2012, p. 15) porque se as marcas não se comunicarem (não se explicarem, não se posicionarem no espaço público), corre-se o risco das pessoas terem uma perceção errada ou até mesmo muito nula em relação às marcas. Logo, uma das principais preocupações de uma marca é a construção de uma imagem positiva, fiel aos seus valores, ideias e personalidade institucional.

O objetivo é conquistar a opinião pública (meios de comunicação social e sociedade no geral) de forma inequívoca e de acordo com os seus objetivos institucionais e comerciais porque a opinião pública é, de facto, o veículo máximo de difusão de qualquer ideia ou mensagem.

“A mídia passa, então, a ser um campo social de interesses pela conquista do apoio da opinião pública. Produzir notícias é produzir imagem, pois a informação é uma das figuras de visibilidade. Com isso, as instituições inserem-se no espaço público, construindo sua imagem e a realidade onde atuam” (Bittar, 2012, p. 11).

O processo de difusão de informação por parte das marcas não é um processo simples. A opinião pública é uma variável da equação comunicacional que pode variar a qualquer momento, e muitas vezes, sem que as próprias marcas possam controlar esses fenômenos. A comunicação é um processo frágil porque qualquer tipo de comunicação corre sempre o risco de poder ser mal interpretada, entendida da forma errada ou ofender sem que seja esse o objetivo.

“(…) muitas das mensagens enviadas com um determinado objetivo podem ser distorcidas pelo destinatário - distorção seletiva. A retenção ou memorização seletiva está relacionada com a tendência generalizada que os consumidores têm de reterem em memória os elementos mais significativos de uma mensagem (…)” (Reis, 2000, p.63).

Por isso, o processo de comunicação com os públicos e a manutenção da imagem de uma marca, é um trabalho estratégico que visa o conhecimento absoluto do público-alvo, mas também da sociedade em geral. Analise sobre características como valores, traços sociais, demográficos e culturais. “A familiaridade e reputação é que determinam o clima de receptividade fazendo com que as mensagens sejam mais ou menos eficazes. Nesse contexto, imagem é o resultado entre as percepções positivas e negativas que a organização passa” (Bittar, 2012, p. 11).

O conceito de imagem de marca diz respeito à ideia que as pessoas têm das marcas, resultado de todas as interações comunicativas, diretas ou indiretas entre a empresa e os seus públicos (manutenção da comunicação para a opinião pública) como defende Ruão (2003) “considera-se que a imagem de marca (como a organizacional), é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos<sup>4</sup>, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos.”

Por isso, é que o processo comunicativo é tão importante para a construção de uma opinião pública positiva porque como defende Silva (2012), “a comunicação é a forma mais direta de uma organização afetar a interpretação que os públicos têm a seu respeito e a respeito de sua

---

<sup>4</sup> Um signo é a combinação do significado e o significante, ou seja, do conceito com o objeto em si. Por exemplo: uma campanha publicitária isolada é apenas um conjunto visual, de cores, imagens e/ou sons, mas, é a partir do significado específico que lhe dão que se constitui um signo, e assim, ganha novo sentido.

oferta.” Na realidade, uma marca que não comunica a sua imagem, é uma marca que não existe na mente das pessoas. Ideia que também é defendida por Lampreia (1992), que acredita que “uma empresa que não tenha «imagem» é como se não existisse aos olhos da opinião pública.”

Uma marca representa não só produtos ou serviços, mas também experiências, relações e expectativas. Logo, uma grande parte da construção de uma imagem é estabelecer, portanto, imagem. Isto é, planejar a interpretação e percepção que as pessoas irão ter dessas mesmas experiências e expectativas.

“Aaker e Joachimsthaler (2000), que propõem o Modelo de Liderança da Marca, assente no entendimento de que as marcas deveriam constituir os pivots de toda a atividade organizacional. Daí ser necessário desenvolver programas eficazes de construção da marca, o que passaria pela determinação da identidade, definição de ações integradas de comunicação, destinadas a criar uma imagem de marca forte, facilmente lembrada pelos consumidores e consistente no tempo, para depois ser alimentada e reforçada por actividades próprias” (Ruão, 2003, p. 20).

Ser “facilmente lembrada pelos consumidores” é uma realidade que todas as marcas desejam alcançar. Graças aos mercados extremamente competitivos e sobrelotados, o objetivo principal é ser-se identificado, lembrado e lembrado de forma fácil, instantânea e primeiro que qualquer outra marca. Pormenores que estão na base do conceito de “notoriedade”.

#### **Quadro 4 - Imagem de marca vs. Identidade**

A imagem de marca diz respeito à forma como a marca é entendida e recebida pelo público e a identidade (personalidade) é definida pela própria marca.

Por outras palavras, a imagem de marca é aquilo que resulta de tudo aquilo que é comunicado pela marca, isto é, a ideia com que as pessoas ficaram da marca e a identidade é a forma como a marca se vê a si própria. O ideal é que ambos os pontos de vista coincidam.

## **5. Notoriedade: O Valor da Marca**

Uma marca de referência é uma marca que o público-alvo, e comunidade no geral, reconhece e recorda como uma marca de interesse. É uma marca que as pessoas sabem que existe e que ocupa um lugar de relevo no mercado e na mente das pessoas com base na “percepção que o consumidor tem da qualidade global ou superioridade de um produto ou serviço em relação à

concorrência” (Ruão, 2003, p. 15). Ideia que também é complementada por Bittar (2012) ao constatar que “as instituições trabalham para serem lembradas, para ampliarem sua presença nos veículos e para serem reconhecidas como referência.”.

Logo, a notoriedade é o conceito que resulta de uma equação que combina um amplo conhecimento do negócio, um posicionamento forte e distinto e uma imagem de marca positiva perante a opinião pública. Isto porque, significa que o processo de comunicação foi feito com sucesso.

De acordo com Lindon et al., “a notoriedade mede a lembrança espontânea ou assistida de uma marca. Supõe que o consumidor é capaz de ligar o nome de uma marca a um produto ou a um domínio maior de actividades da marca.” Podendo-se “classificar os vários tipos de notoriedade consoante o grau de reconhecimento a que dizem respeito.

1. A notoriedade espontânea de 1. o nível ou Top of Mind: Mede-se pela percentagem de pessoas que citam, espontaneamente e de imediato, a marca em análise.
2. A notoriedade espontânea: Mede-se pela percentagem de pessoas capazes de citar, espontaneamente, o nome da marca, quando se evoca o sector de actividades ou segmento da marca
3. A notoriedade assistida: Apresenta-se às pessoas interrogadas uma lista de marcas e pede-se-lhes para assinalar as marcas que conhecem.
4. A falsa notoriedade assistida: Neste caso, os erros provêm de duas fontes principais:
  - A confusão entre marcas de produtos com denominações próximas;
  - A tendência dos consumidores para quererem «reconhecer» o máximo de marcas na lista que lhes é apresentada.
5. A falsa notoriedade espontânea: Os resultados dependem, por vezes, da redação da pergunta.”

Portanto, é seguro concluir-se que uma marca com notoriedade é uma marca que analisou e respeitou todas as variáveis, mencionadas até então desde o início deste capítulo, que fazem parte de todo o processo de construção e comunicação de uma marca. Portanto, após concluirmos que a comunicação é a forma que as marcas têm para dialogar com as pessoas, no espaço físico, social e virtual em que se inserem, é preciso compreender, então, como é que se faz essa comunicação. Nomeadamente, através da prática de Relações Públicas.

#### Quadro 5 - Casos de Sucesso de Notoriedade Espontânea

Em Portugal, a QSP - Consultoria de Marketing faz todos os anos um estudo que se intitula Marcas que Marcam® que é descrito pela QSP como sendo “um estudo de mercado de 2184 entrevistas face-to-face e posteriormente materializado em revista, com a presença das 1000 marcas mais citadas pelos portugueses, respetivos contactos e responsáveis de marketing.” Portanto, “A(s) marca(s) com maior notoriedade espontânea em cada categoria é(são) designada(s)/eleita(s) Marca que Marca®.”

Por exemplo, em 2017 e 2018 a Samsung foi eleita a marca com maior notoriedade espontânea na categoria “computadores e tablets” e “smartphones e telemóveis”.

Na categoria festivais de música, também em 2017 e 2018, a posição vencedora é ocupada pelo festival Rock in Rio e o McDonald’s é também a Marca que Marca que em 2017 e 2018, ganhou a posição de maior notoriedade no universo *fast food*.

Por outro lado, em relação ao nível de presença online, segundo o estudo “Figuras Públicas e Presença Online 2018”, feito pelo Grupo Marktest, no que diz respeito a blogs, vlogs, bloggers ou Youtubers que conhecem ou já ouviram falar, um em cada sete entrevistados referiu o blog A Pipoca Mais Doce, sendo assim o blog com maior notoriedade espontânea, em seguida o blog e YouTubber Bumba na Fofinha e em terceiro lugar o YouTubber Wuant.

Segundo o Grupo Marktest, “a aferição da opinião dos portugueses sobre figuras públicas, foi realizada num estudo de opinião junto de portugueses com 15/64 anos, residentes em Portugal Continental, com uma amostra constituída por 1183 entrevistas realizadas online através de um questionário de autopreenchimento entre os dias 15 de janeiro e 1 de fevereiro de 2018.”

# Capítulo 2. A influência das Relações Públicas

## 1. Introdução às RP

O surgimento da ideia da prática de RP surgiu no início do século XXI quando o jornalista Irving Lee criou uma campanha, através de um artigo noticioso, que tinha como objetivo modificar a imagem negativa que John Rockefeller<sup>5</sup> tinha perante a opinião pública. Ao alcançar sucesso, tornando-se assim alvo de mediatização, constituiu-se, então, a prática de RP como uma ferramenta de comunicação específica. Uma vez que até então, a prática tinha sido pouco implementada e por isso, era pouco reconhecida.

Posto isto, como tivemos oportunidade de rever conceitos chave da comunicação e inserção de uma marca no espaço público, neste capítulo abordaremos de que forma é que a prática de RP contribui para esse processo.

## 2. A atividade de RP

A prática de RP pode ser definida, de uma forma resumida, como uma comunicação que tem como objetivo estabelecer uma relação positiva entre uma entidade e todos os seus públicos. No entanto, caracteriza-se por ser um fenómeno muito mais complexo e com vários objetivos de acordo com vários pontos de vista em relação a uma marca. A tarefa de um RP, muito mais que comunicar a marca, é pensar, planificar e integrar a marca.

Como sustenta o autor Sousa (2003), “pode definir-se as relações públicas como um conjunto de técnicas de investigação e de comunicação integrada e planificada, alicerçadas em conhecimentos científicos e desenvolvidas intencional, processual e continuamente, a partir de instâncias diretivas, que visam, entre outros fins, contribuir para: a criação e gestão de imagens positivas de pessoas, organizações, bens e serviços; a mudança de comportamentos, atitudes e cognições de pessoas e organizações; a resolução de problemas pontuais e de crises; a facilitação de tarefas; a integração social, cultural e profissional; a fluidez de circulação de ideias e informações; a análise de tendências e a previsão de consequências; etc.”

Sendo com alicerces em conhecimentos científicos porque faz uso de ferramentas de comunicação e análise, válidas e comprovadas. Intencionalmente desenvolvidas porque a

---

<sup>5</sup> John Rockefeller foi um investidor e empresário norte-americano que revolucionou o setor do petróleo.

prática de RP é uma comunicação que é propositada e que tem como propósito a obtenção de resultados favoráveis a nível das relações com os públicos. Processual porque o profissional de RP rege a sua prática segundo um processo que se divide em várias fases (investigação, diagnóstico, identificação de problemas, determinação de ações, execução e avaliação) e continuamente porque trata-se de um processo contínuo que não termina, mas sim evolui, modifica-se e aperfeiçoa-se.

Note-se que, as relações públicas visam não só a comunicação externa, mas também a comunicação interna. Isto porque, a opinião dos públicos internos influencia a opinião externa e porque uma marca que descure os aspetos internos, é uma marca que não é coerente e consciente de si própria.

Especificamente, segundo o autor Lampreia (1992), a prática de RP divide-se em três aspetos, nomeadamente, ações, programas e campanhas. As ações podem ser pontuais ou contínuas, interligadas ou não. Os programas são o conjunto de ações que são planeadas de forma conjunta e intercalada com objetivos globais, públicos específicos ou não, e cronogramas que podem ir de médio a longo prazo. Já as campanhas, acontecem com vista a alcançar grandes segmentos de públicos onde se procuram resultados a longo prazo.

Relativamente a quais ações, um profissional de RP pode debruçar-se sobre questões como por exemplo: Assessoria e consultoria em comunicação e imagem; *Monitoring*; Investigação; Protocolo; Patrocínio e mecenato; Relações com os meios jornalísticos (assessoria mediática); Atividades para-jornalísticas; Gestão de meios; Gestão de recurso; Assuntos públicos; *Lobbying*; Resolução e gestão de conflitos; Comunicação de crise; Relações financeiras; Relações empresariais; Relações com os colaboradores; Relações com o público-externo em geral; Identificação visual; Relações interculturais e multiculturais; Comunicação de marketing (marketing mix comunicacional). (Sousa, 2003, p. 8 a 12)

Mais detalhadamente, a assessoria e consultoria que pode ser de comunicação e imagem, consiste em aconselhar uma entidade (empresa ou organização) sobre aquilo que deve ser feito para se alcançar os objetivos da mesma (seja a nível da imagem de marca, falta de notoriedade, poucos clientes, pouco lucro, deficiências no campo do marketing digital e/ou tradicional, etc.). É identificar se existem necessidades comunicacionais (ou não) e a partir daí nomear quais são as ações que a entidade deve continuar porque estão no bom caminho ou então, quais são as práticas a melhorar ou a implementar de raiz.

O *monitoring* que em português pode ser entendido como o monitoramento é uma análise vigilante sobre o meio envolvente em que se insere a entidade para se identificar os efeitos produzidos, por exemplo, pela comunicação e práticas da marca. Bem como, toda a análise das variáveis internas e externas que podem influenciar de forma positiva ou não, a entidade.

A investigação diz respeito ao estudo sobre o comportamento do público-alvo para se compreender melhor os seus hábitos, atitudes e comportamentos. Este estudo pode ser executado através de técnicas científicas como por exemplo: sondagens, entrevistas, auditorias à comunicação e observação participante.

“Protocolo” é o conceito que diz respeito ao cuidado pelo cumprimento dos aspetos formais e das regras por parte das entidades no ambiente social em que se inserem e entende-se por patrocínio e mecenato<sup>6</sup> o financiamento de eventos e causas (por exemplo, culturais e ambientais), por parte das entidades com o intuito de promover a imagem de quem está a financiar.

A assessoria mediática é relativa às relações com a imprensa, ou seja, com os órgãos de comunicação social. Muitas vezes reconhecida como uma das principais funções de um relações públicas. A comunicação com os jornalistas, é primordialmente, feita através de comunicados de imprensa que se definem por ser um texto escrito pelo RP que do ponto de vista jornalístico podem ser automaticamente reproduzidos porque respeitam a forma de uma notícia. Esta prática tem como o objetivo disseminar informações sobre a entidade que o RP representa. Seguido por práticas de follow-up, nomeadamente, telefonemas e e-mails, procurando aumentar a taxa de sucesso de receção, leitura e utilização do comunicado de imprensa por parte do jornalista. Esta prática engloba também a produção de dossiers de imprensa<sup>7</sup>, clipping<sup>8</sup>, entrevistas sobre o assessorado e a organização de conferências de imprensa.

Por sua vez, as atividades para-jornalísticas dizem respeito à produção de elementos que podem ser percebidos como sendo de natureza jornalística. Por exemplo, folhetos, boletins, vídeos de promoção institucional.

A gestão de meios caracteriza-se por ser a planificação que o RP faz de ações combinadas através de diferentes meios. Por exemplo, a combinação de uma estratégia de marketing digital com o envio de comunicados de imprensa (comunicação integrada).

Os assuntos públicos e o *lobbying*, por ordem, é relativo à participação por parte do RP na

---

<sup>6</sup> A motivação por trás de um patrocínio é comercial, procurando-se potencial retorno financeiro. Por sua vez, o mecenato detém uma motivação social, contribuindo apenas para a visibilidade da marca.

<sup>7</sup> O dossier de imprensa (também conhecido como *press kit*), é uma compilação por parte do RP de informação oficial e atualizada sobre o assessorado que seja de interesse e aplicável jornalisticamente. Este dossier deve estar disponível, por exemplo, no website da entidade ou pode ser enviado diretamente aos jornalistas pelo RP.

<sup>8</sup> Clipping é o processo de monitorização, análise e recolha de todas as notícias e menções sobre o assessorado, nos meios de comunicação social.

constituição das políticas públicas da entidade assessorada e o lobby, é a comunicação entre o RP e agentes legislativos, executivos e reguladores (prática que não é muito comum porque é percebida de forma manipuladora e negativa).

A resolução, gestão de conflitos e comunicação de crise é aquilo que se entende pela identificação de problemas internos e/ou externos que existem ou que podem vir a existir, criando-se estratégias para resolver esses problemas de forma pró-ativa, através da comunicação.

As relações financeiras consistem no processo de captação de potenciais investidores e patrocinadores e as relações empresariais, é a relação, mediada pelo RP, da entidade se for uma empresa, com outra empresa.

As relações com os colaboradores são a comunicação que é direcionada apenas para o público interno que visa manter um espírito positivo, relações de confiança, aumentar a produtividade, apoiar os trabalhadores, etc. Sendo que, as relações com o público externo em geral é a comunicação “que visa a divulgação da entidade, seus produtos ou serviços e a sintonização da entidade com o seu público externo e misto e vice-versa” (Sousa, 2003, p.11).

Por sua vez, a identificação visual corresponde à atenção que o profissional de RP deve dar às questões relacionadas, por exemplo, com o logotipo, se as cores da marca coincidem com a personalidade da marca ou se os suportes físicos onde se encontra a imagem visual da marca correspondem a padrões de rigor como por exemplo, num papel de carta.

Em relação às relações interculturais e multiculturais, isto acontece quando o RP estabelece comunicação com outras culturas e por isso, é necessária uma gestão específica, cuidada e muitas vezes, muito mais personalizada.

Por fim, “comunicação de marketing (marketing mix comunicacional” é a combinação de várias ações que podem ser implementadas em diferentes áreas da comunicação como por exemplo, o marketing e a publicidade. Resultando assim numa campanha de comunicação integrada. Esta ação e a gestão de meios dizem respeito, fundamentalmente, ao mesmo.

Concluindo, a comunicação empresarial através das relações públicas reclama um papel importantíssimo na vida das empresas, instituições ou organizações (que na realidade, todas podem ser vistas como marcas). É conclusivo que a ação certa, através de uma correta combinação de meios, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. O que, ao se falar em combinação de meios, abre caminho ao conceito de “comunicação integrada”.

### 3. Comunicação Integrada

Resumidamente, a comunicação integrada é a combinação de esforços, estratégias e ações entre as diversas variáveis que a própria prática de relações públicas abrange. Bem como, em união com práticas de marketing, publicitárias e até mesmo jornalísticas, no âmbito do planejamento da comunicação de uma entidade que, por norma, acontece após ser realizado um diagnóstico sobre a entidade em análise.

Por outras palavras, “a convergência entre publicidade, marketing e relações públicas leva, frequentemente, à utilização de termos como comunicação integrada de marketing, comunicação convergente ou comunicação integrada, comunicação de marketing, entre outros, para caracterizar todo esse vasto espaço comunicacional” (Sousa, 2003, p.13).

A publicidade é uma técnica de comunicação que tem como objetivo divulgar mensagens, ou seja, informações e dados, sobre uma entidade, produtos e/ou serviços com um intuito comercial. A título exemplificativo, numa comunicação integrada, para o profissional de RP divulgar a marca que está a assessorar através da criação de conteúdos em forma de texto ou imagem, através dos media ou das plataformas online, é necessário que tenha por base noções da prática e comunicação publicitária.

No que diz respeito à prática jornalística, entende-se por jornalismo a partilha de informação através dos meios de comunicação social de massas como a imprensa escrita, online, a televisão e a rádio. Neste caso, a união dos conceitos jornalísticos com as RP acontece, maioritariamente, através da assessoria de imprensa. Sendo que, a grande diferença entre o jornalismo e as RP é que os jornalistas comunicam para um público muito vasto e os RP comunicam de acordo com segmentos específicos e abrangentes.

Já o marketing que, na sua base, é a ciência que identifica necessidades e desejos que ainda não foram realizados por parte dos públicos, é a prática que mais se unifica com as RP. Isto porque, ambas têm como objetivo produzir resultados positivos (e lucrativos) para as entidades, procedem com base em processos de análise e investigação em relação aos mercados e aos públicos e utilizam técnicas comunicativas que servem para chamar a atenção através da criação de conteúdos.

Aquilo que nos leva até ao marketing digital, sendo o conjunto de toda a estratégia de comunicação através do meio online que tem como objetivo contribuir para a imagem e identidade da marca, alcançar novos consumidores e comunicar com o público-alvo de forma rápida, instantânea e personalizada.

Contudo, quando pensamos em comunicação integrada, é preciso compreender que cada entidade tem características e necessidades específicas e, por isso, uma estratégia implementada com sucesso na marca A, não é necessariamente a estratégia certa para a marca B.

Tal como auxilia Pessoa (2003), “não existem receitas ou fórmulas prontas que possam ser aplicadas nas diversas organizações. Cada planejamento deve ser exclusivo, pois as empresas apresentam peculiaridades que influenciam o processo de Comunicação.” Em suma, a tarefa do RP é diagnosticar qual é a melhor combinação de técnicas para cada necessidade comunicativa ou momento específico do ciclo de vida de determinada entidade, (como por exemplo, uma crise).

#### Quadro 6 - Casos de Sucesso de Comunicação Integrada

##### 1. Campanha “Dumb ways to die”

Esta campanha que foi criada pela agência McCann Melbourne para a companhia Metro Trains na Austrália e que tinha como objetivo chamar a atenção e diminuir o elevado índice de acidentes que aconteciam nas linhas do metro

A campanha que consistia num vídeo com personagens em animação, foi introduzida em todos os meios e canais possíveis. Desde os mais tradicionais como cartazes com as personagens do vídeo, posters interativos, até à transmissão da música do vídeo nos altifalantes das estações de metro. O facto é que a música se tornou tão popular que alcançou o top de downloads no *Itunes*.

Graças ao sucesso alcançado, a campanha foi eleita o melhor *case* de RP do mundo, em 2013. Resultou num website, num jogo, num livro infantil, alcançando o título de maior e mais bem executada campanha, prémio máximo de Relações Públicas no Festival de Cannes de 2013. Em adição a mais cinco prémios, nomeadamente, o Grand Prix em Comunicação Integrada, Digital, Rádio, Marketing Direto e Filme Publicitário.



Dumb Ways to Die - YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=UJNR2EpS0jw>

### Quadro 7 - Casos de Sucesso de Comunicação Integrada

#### 2. Campanha #Volvointerception da Volvo

A Volvo encontrou uma forma de se promover durante os intervalos do Super Bowl sem ter de fazer nenhum investimento em publicidade.

Sendo que, o Super Bowl é o evento desportivo mais assistido nos Estados Unidos e o segundo, a nível mundial as inserções publicitárias nos tempos dos intervalos, podem representar uma pequena fortuna em investimentos.

Portanto, a campanha da Volvo aconteceu através do Twitter e consistia no seguinte: quem utilizasse a hashtag #volvointerception quando fosse exibida alguma campanha de uma marca automóvel concorrente durante o intervalo do Super Bowl, ficava habilitado a ganhar um Volvo. Para participar, o público tinha de mencionar, também, o nome de outra pessoa que também merecesse ganhar um Volvo.

Com isto, a Volvo conseguiu alcançar a posição de assuntos populares no Twitter (*trending topics*) e dominou as conversas em volta do sector automóvel.

## 4. RP, Comunicação de Crise e a Internet

Resumidamente, entende-se por crise um evento com contornos negativos que pode influenciar, negativamente, a opinião pública em relação à entidade em causa. Este fenómeno é algo que pode acontecer sem que a entidade tenha qualquer responsabilidade ou culpa (vítima), sendo, portanto, algo externo que a entidade não controla; acidentalmente, isto é, o evento pode dizer respeito a aspetos que estão sobre a alçada de controlo da entidade mas que a entidade não tinha forma de prever que fossem acontecer (acidente) ou então, determinada situação sobre a qual a entidade tinha conhecimento e a situação era previsível (crise previsível).

A divisão entre estes três grupos, nomeadamente, vítima, acidente e crise previsível, são os alicerces da Teoria Situacional de Comunicação de Crise de Coombs (1998). Autor que sustenta que “uma crise representa uma ameaça à base de uma reputação” (Coombs, 2015, p.13). Sendo que, o nível mais grave de um evento desta natureza envolve as crises com situações previsíveis porque a opinião pública tem conhecimento sobre a posição de desinteresse por parte da entidade em questão. Seja em relação a questões ambientais, sociais, políticas ou culturais, por exemplo.

“De facto, a questão da reputação é de extrema importância, pois se o boato é o meio de comunicação mais antigo, e que tira aliás muito partido das particularidades viróticas da Rede, qualquer detalhe relativo à reputação padece do mesmo mal: o de ser divulgado antes de qualquer sinal de confirmação” (Elias, 2007, p.4).

Ora, o conceito de “comunicação de crise” caracteriza-se pelas estratégias que são planeadas pelo RP para prevenir ou remediar um evento desta natureza. O ideal é que a estratégia de gerenciamento de crise seja pró-ativa. Isto é, o RP deve estar sempre preparado para lidar com alguma situação de crise, a qualquer momento, sabendo de antemão o que deve fazer sem perder tempo.

Nesta linha, a comunicação integrada acontece porque o RP posiciona a sua estratégia de comunicação de crise em todas as frentes possíveis, ao fazer uso de todos os meios comunicativos à sua disposição.

Isto porque, nos dias de hoje, graças ao *boom* da Internet e, conseqüentemente, graças às características da sociedade em rede, as estratégias de comunicação de crise evoluíram de forma proporcional.

“A natureza pública das mensagens na rede veio alterar a forma de gerir as crises e a própria comunicação. Agora tudo tem que ser gerido on-line e em público, pois os clássicos meios informativos já não são o único amplificador da mensagem. São até, muitas vezes, os últimos a relatar a ocorrência de uma crise, bem viva e ativa no ambiente virtual. Sendo as respostas das organizações on-line tão visíveis, a pressão para que a sua resposta seja efetiva também foi exponenciada. Qualquer erro é facilmente amplificado na rede, intensificando a ameaça à reputação da organização” (Gonçalves e Elias, 2013, p.141).

A Internet deu às pessoas um espaço onde elas podem partilhar as suas opiniões e os seus pensamentos, o que pode beneficiar ou prejudicar uma marca. Numa situação de crise, a Internet fará com que a situação seja partilhada, comentada e julgada a uma velocidade alucinante.

Daí ser fulcral que o profissional de RP esteja preparado para agir de forma efetiva e significativamente rápida e nunca, de forma alguma, optar por ignorar a situação. Isto que em tempos já foi uma opção estratégica por parte das entidades, atualmente é uma escolha arriscada porque como relembram os autores Gonçalves e Elias (2013):

“Não responder a um comentário negativo, a um rumor, a um desafio de um grupo de pressão - uma opção legítima na gestão da comunicação em situação de crise - tornou-se um perigo. As pessoas vão certamente reclamar e comentar sobre essa falta

de atenção e resposta.”

No entanto, apesar da Internet aumentar o impacto que uma situação negativa pode ter para uma marca, este meio também acaba por representar uma arma muito forte para as RP. Como relembram Kent e Taylor (1998), “a comunicação via Internet pode incluir o “toque pessoal” que torna as relações públicas eficazes”, isto porque, “um dos benefícios das novas tecnologias é que elas permitem que o feedback das audiências seja incorporado na própria tática de relações públicas.”

O ato de comunicar uma marca e toda a prática de RP são técnicas que evoluem e acabam por se moldar às características das sociedades que, por sua vez, nunca param de sofrer mutações. A realidade é que o advento da Internet tornou-se no maior desafio para a comunicação e, conseqüentemente, na maior plataforma comunicativa da história. Muito maior que a televisão ou a rádio. Passou-se a priorizar os novos *media* em função dos meios de comunicação tradicionais.

Exemplificando, “o termo “novos media” refere-se, geralmente, a tecnologias de comunicação e aplicações como telemóveis, a Internet, tecnologias de *streaming*, Internet sem fios e às capacidades de publicação e partilha de informação de alta qualidade da World Wide Web” Bennett, Wardrip-Fruin & Montfort, (2003), citado por Valentini, e Kruckeberg. (2012, p. 4).

Por isso é que uma das grandes preocupações por parte das marcas diz respeito às estratégias de comunicação e marketing digital. Por exemplo, a atenção que é dada às redes sociais e aos websites é tão grande, que hoje em dia as marcas vivem mais do e no espaço online do que propriamente em outra dimensão.

Como afirmam Gonçalves e Elias (2013) “a simples atualização de informação on-line, por exemplo, pode parecer a forma mais eficiente e rápida de uma organização aparentar ser interativa, no entanto, muitas vezes apenas representa uma comunicação de tipo unidirecional. Saber criar mecanismos de interação on-line é, pois, essencial, daí a importância que o conceito de interatividade ocupa hoje na literatura de relações públicas.”

Concluindo, a área de relações públicas detém um papel importante porque são as RP que personificam o canal de relações entre a entidade com o público, as sociedades e os mercados, garantindo que se trata de uma comunicação relacional, próxima e positiva de acordo com os objetivos da entidade.

O que, com a Internet apenas se ampliou ainda mais. Na realidade, as relações públicas dos dias de hoje já não existem sem pensarem a Internet para benefício próprio. Em conclusão,

com pensamentos de Elias (2007), “esta área da comunicação veio encontrar inicialmente no ciberespaço, mais concretamente nos WebSites, uma extensão de media para divulgar conteúdos, receber utilizadores, organizar agendas comerciais, divulgar a programação de eventos e comunicar com o novo público.”

#### **Quadro 8 - Exemplos de situações de crise: Marca Pepsi**

Situação 1: No ano de 2013, no mês de novembro, a Pepsi sueca lançou uma campanha publicitária com a imagem do jogador de futebol Cristiano Ronaldo, antes do jogo entre Portugal e Suécia que iria decidir o apuramento para o Mundial de 2014. Publicada no Facebook, a campanha consistia em três imagens, em que o jogador se encontrava a ser vítima de vodu, com a sua cabeça esmagada por uma lata de Pepsi e amarrado numa linha de ferro, acompanhadas pela frase, “Vamos passar por cima de Portugal.”

Esta campanha foi direcionada para o público sueco e esqueceram-se dos consumidores que a Pepsi também tem em Portugal. Que por sua vez, ficaram bastante ofendidos com a campanha em questão. Em breve momentos, os meios de comunicação portugueses começaram rapidamente a publicar em relação ao assunto. Tornando-se uma polémica mundial.

Situação 2: No início de abril de 2017, a Pepsi lançou uma nova campanha com o objetivo de promover a igualdade. No entanto, as boas intenções da marca não foram bem-sucedidas. A polémica da questão aconteceu porque a Pepsi escolheu a modelo Kendall Jenner, uma modelo branca para representar uma manifestação contra o racismo. A campanha publicitária contava com pessoas de várias raças, religiões e orientações sexuais. No entanto, o momento protagonizado pela modelo contém uma inspiração com base numa manifestação que ocorreu no verão de 2016. Manifestação essa, que lutava contra a violência por parte das forças policiais em relação aos cidadãos negros. Portanto, a campanha foi imediatamente compreendida como uma falta de respeito.

# Capítulo 3. Desenvolvimento do Projeto

## 1. Descrição do Processo

Como foi referido na metodologia o processo de criação deste projeto começou pela observação, primeiro de forma externa e depois interna, à organização. Sendo que, a observação interna para além do simples ato observativo, entrevistas e conversas informais, também decorreu através de várias reuniões com os elementos da FDI-Portugal. Culminando numa última reunião com todos os elementos diretivos da FDI-Portugal em forma de consultoria de comunicação.

Nesta reunião, apresentei, em forma falada, à organização qual foi o meu diagnóstico, e, portanto, identifiquei quais são os problemas a nível de imagem e comunicação que encontrei. Apontei quais os caminhos a seguir e quais são os meios e as ferramentas indicadas para tal. Desta forma, o presente Plano de Comunicação apresenta-se como uma versão escrita da estratégia apresentada à organização, em primeiro lugar, através da referida reunião de consultoria.

Como já foi referido, note-se que este período decorreu entre novembro de 2017 e abril de 2018. Portanto, qualquer evolução nas atividades por parte da organização depois desse período de tempo não foram tidas em conta na elaboração do Plano de Comunicação.

Como tal, em adição a todos os aspetos ressaltados na planificação das ações propostas é importante chamar a atenção para o conceito de “identidade visual”, que também foi discutido na consultoria com a organização e que não se encontra descrito no Plano.

Isto porque, um dos problemas identificados diz respeito às características antiquadas do logótipo da FDI-Portugal. O que, por sua vez, representa uma lacuna porque tal como teoriza Lampreia (ano), “a identidade de qualquer instituição começa, em termos de comunicação, pelo seu nome, pelo seu logotipo e também pelo seu slogan, que são os elementos primários para a identificação e reconhecimento desta junto do público.”

## **2. Plano de Comunicação**

### **Índice**

Introdução

Parte I - Caracterização da Organização

1. A Federação de Desportos de Inverno
2. Missão e Objetivos
3. Atividades e Projetos em Curso

Parte II - Estratégia Comunicacional

1. Objetivos
2. Público-alvo
3. Mensagem e Estratégia

Parte III - Mix de Comunicação

1. Ações a Implementar
  - 1.1 Relações com a Imprensa
  - 1.2 Redes Sociais
    - 1.2.1 Facebook
    - 1.2.2 Instagram
    - 1.2.3 Youtube
  - 1.3 Website e Google
  - 1.4 Publicidade e Marketing
  - 1.5 Eventos, Apoios e Parcerias

Avaliação Global

## Introdução

A criação de estratégias de comunicação, numa organização, permite que a mesma comunique a sua essência enquanto marca e qual o seu posicionamento no mercado e na sociedade. Numa perspetiva de análise, é a comunicação no sentido estratégico que possibilita uma relação comunicativa e de proximidade entre a marca e o público-alvo; que planeia como elevar e consolidar variáveis como a visibilidade, notoriedade e alcance, e é a estratégia comunicacional que possibilita a transmissão dos valores e objetivos intrínsecos à marca.

Resumindo, a comunicação estratégica é o planeamento de diversas variáveis que surgem como resposta às necessidades comunicativas e de gestão de imagem de uma marca. O processo inicia-se com uma análise diagnóstica sobre a organização e definição de objetivos a alcançar com a estratégia de comunicação.

O presente Plano Estratégico de Comunicação surge como uma proposta de planeamento para a comunicação da Federação de Desportos de Inverno (FDI-Portugal). Estruturada como resposta às necessidades comunicacionais e realidade financeira da FDI-Portugal.

Na parte I, caracteriza-se a FDI-Portugal, de forma introdutória, de acordo com a sua missão, objetivos e projetos em curso.

Na parte II, sistematiza-se quais os objetivos da presente estratégia de comunicação, bem como a segmentação do público-alvo e identificação da mensagem a transportar através do presente planeamento.

Na parte III, define-se o mix de comunicação que consiste na combinação entre vários meios de características específicas, apresentando-se quais as ações de comunicação a levar a cabo e por fim, possibilidades avaliativas numa perspetiva geral.

# Parte I - Caracterização da Organização

## 1. A Federação de Desportos de Inverno

A FDI-Portugal - Federação de Desportos de Inverno de Portugal, (inicialmente intitulada Federação Portuguesa de Esqui) fundada em 1992 e sediada na cidade da Covilhã é a autoridade portuguesa no que diz respeito aos desportos relacionados com a neve.

Estando filiada na Federação Internacional de Esqui, a FDI-Portugal trata-se de uma organização sem fins lucrativos com estatuto de utilidade pública desportiva.

## 2. Missão e Objetivos

Os principais fins e objetivos da FDI-Portugal são:

- I. Promover, regulamentar e dirigir a nível nacional a prática de desportos relacionados com a neve, nas vertentes formativa, desportiva e cultural;
- II. Representar perante a Administração Pública os interesses dos seus associados e dos seus filiados;
- III. Representar o seu conjunto de modalidades desportivas, junto das organizações desportivas nacionais e internacionais onde se encontrem filiada.

## 3. Atividades e Projetos em Curso

- I. SKI4All;
- II. Special Ski;
- III. Brincar na Neve;
- IV. Campeonatos nacionais e nacionais universitários;
- V. Competições internacionais (inscrição/acompanhamento);
- VI. Cursos de formação para treinadores de ski e snowboard.

# Parte II - Estratégia Comunicacional

## 1. Objetivos

Objetivos globais:

Os objetivos em que incidem a estratégia do Plano de Comunicação para a FDI-Portugal organizam-se de acordo com as necessidades da organização. Isto é, numa perspetiva de diagnóstico a FDI-Portugal encontra-se de forma positiva no que diz respeito à adesão por parte das pessoas aos projetos. No entanto, a Federação é uma entidade com uma estratégia de comunicação com pouco alcance.

O objetivo global é difundir a marca Federação de Desportos de Inverno numa perspetiva de alcance nacional, impactar a mente do público e **adquirir uma posição de significativa notoriedade**.

Objetivos específicos:

As especificidades dos objetivos enunciados em seguida surgem no encontro do objetivo global de comunicação aliado à necessidade de reforço na comunicação da FDI-Portugal com os media (assessoria de imprensa), bem como na exploração de novas ferramentas de comunicação e marketing online porque este se trata de um meio de comunicação privilegiado. Portanto, os objetivos intrínsecos são:

- I. Divulgar de forma contínua as atividades levadas a cabo pela FDI-Portugal;
- II. Reforçar e intensificar a comunicação com os media;
- III. Definir estratégia e planeamento para a comunicação online - marketing digital;
- IV. Investir em novos métodos de promoção e divulgação;
- V. Aumentar a notoriedade da Federação de Desportos de Inverno, bem como da sua missão, projetos e posição no panorama desportivo - **brand awareness**<sup>1</sup>.



## <sup>1</sup>*Brand awareness:*



geral.

*Brand awareness* é um conceito, na linha do marketing, que estuda o quanto e como uma marca é reconhecida. Isto é, o objetivo é aumentar a notoriedade da marca, tornando-a diferenciada e por conseguinte, facilmente reconhecida e identificada, memorizada e lembrada pelo público-alvo e comunidade em

Como consequência do aumento da notoriedade da marca (ser-se considerado de alto grau de interesse e importância), o alcance da mesma também aumenta de forma proporcional. Sendo que, o conceito de alcance diz respeito ao número de pessoas que são impactadas de cada vez.

Estas duas variáveis são dois aspetos que se influenciam de forma direta. Isto é, se o alcance aumenta, a notoriedade aumenta e vice-versa, independentemente de qual variável aumentou primeiro.

Neste sentido, é importante que a FDI-Portugal esteja presente, pelo menos, na vida do público-alvo de forma constante.

Na atualidade, a Internet é um meio que permite uma maior autonomia para as marcas, permitindo, portanto, à FDI-Portugal a produção de campanhas online que são avaliadas por ferramentas através do próprio meio online.

As campanhas online e o investimento profissional nas redes sociais permitem à marca a transmissão da sua mensagem de forma instantânea, fortalecendo o seu *brand awareness* e o *share of mind* (posição que ocupa na mente do público).

Isto porque, as marcas e as pessoas começaram a interagir entre si de forma directa e muitas vezes em tempo real. O que permite ao consumidor criar uma perceção sobre a marca muito mais pessoal - opinião em relação às interações na página do Facebook, as publicações originais no Instagram, por exemplo.

Em suma, para o aumento da *brand awareness* a marca deve transmitir a sua personalidade, apostar numa identidade visual original, estar presente em atividades e movimentos de interesse através de parcerias e apoios. O que vai criar uma influência positiva no *share of mind* da marca, apostar em marketing diferenciador e de conteúdo e planear uma forte estratégia através das ferramentas do Google.

## 2. Público-alvo

A análise detalhada do público-alvo é um fator decisivo para a comunicação de uma entidade. Isto porque, é ao segmentar-se o público-alvo que a estratégia comunicacional flui de forma mais eficiente, numa perspetiva direcionada e personalizada. O público-alvo é composto por todos os organismos, organizações e pessoas individuais sobre os quais a entidade exerce influência através da sua própria existência e suas ações. No que diz respeito à FDI-Portugal a característica base do público-alvo está no interesse pelos desportos na neve.

No entanto, apesar do interesse em comum, a Federação impacta diferentes segmentos com características individuais. Segmentação essa que é maioritariamente feita através de critérios comportamentais e psicográficos que dizem respeito a variáveis como gostos pessoais, personalidade, estilo de vida e valores pessoais, por exemplo. Bem como, a variável idade, critério demográfico. Os segmentos do público-alvo da FDI-Portugal são:

### **Público interno**

- I. Associados;
- II. Praticantes, treinadores e árbitros;
- III. Colaboradores.

### **Público externo**

- I. Crianças do 1º, 2º e 3º ciclos de ensino (projeto Ski4All e Brincar na Neve);
- II. Jovens com incapacidade intelectual (projeto Special Ski);
- III. Escolas e docentes do 1º, 2º e 3º ciclos de ensino;
- IV. Pais/encarregados de educação;
- V. Eventuais interessados nos cursos da FDI;
- VI. *Opinion makers* e jornalistas.

No contexto dos projetos para as crianças, a comunicação com o público-alvo estabelece-se de acordo com três aspetos variáveis. Influenciadores no processo de compra, usuários do serviço e compradores efetivos. Sendo que, as crianças e os professores representam os influenciadores e usuários do serviço e os pais/encarregados de educação, os compradores efetivos.

Por isso, de acordo com os diferentes segmentos representados no processo, a comunicação deve organizar-se de acordo com conceitos chave como por exemplo: comunicação divertida, cores alegres, momentos felizes, desporto saudável, inclusão social, saúde, natureza, ar livre, tempos livres, novas amizades, serra da estrela, neve, brincar na neve. Isto porque, o processo de adesão aos projetos resulta de uma combinação de interesses contextualizados em perspetivas diferentes.

### 3. Mensagem e Estratégia

Numa perspetiva geral, a mensagem comunicacional a divulgar deve ter como foco a divulgação da imagem da FDI-Portugal como uma organização com uma forte presença online, responsável e socialmente ativa. Pautada pelo rigor naquilo a que a organização se compromete, de acordo com a essência da sua própria missão. Mensagem esta que deve ser difundida tanto a nível interno, como externo.

De acordo com os objetivos estratégicos, a comunicação da FDI-Portugal deve chamar atenção a todos os aspetos que lhe dizem respeito, não descurando nenhum em detrimento de outro. Isto é, a estratégia é difundir tudo aquilo que é feito pela FDI-Portugal de forma planeada, cruzando essas mesmas variáveis entre si equivalente e estrategicamente, respeitando a máxima da mensagem global.



A essência da mensagem consiste na construção de uma imagem de marca que é feita de pessoas para as pessoas. A mensagem global será o resultado de uma comunicação muito próxima com o público-alvo, inequívoca e explicativa.

Portanto, no que diz respeito aos projetos da FDI-Portugal, a estratégia é continuar a promover aquilo que é feito, bem como a importância do desporto tendo em conta o contributo adquirido tanto a nível psicológico, como do bem-estar físico. Constituindo à FDI-Portugal um carácter informativo e educativo para o desporto através da comunicação online. Comunicação essa, que deve acontecer durante o período em que os projetos acontecem, mas também ao longo de todo o ano.

Em suma, a estratégia é cultivar uma comunicação cruzada e atualizada em todas as vertentes, usufruindo de todas as máximas provenientes do meio tecnológico no sentido informativo e educativo também.

# Parte III - Mix de Comunicação

## 1. Ações a implementar

A combinação entre os diferentes meios tem como objetivo o cruzamento entre essas variáveis que irão de acordo com as suas características individuais e contextuais, atingir o público-alvo. Isto, de forma estratégica e personalizada, produzindo um maior alcance e consequentemente, resultados mais eficazes.

Isto é, cada meio contribui de forma diferente, mas sempre de acordo com os objetivos estratégicos da comunicação da FDI-Portugal, presente neste Plano Estratégico de Comunicação.

### 1.1 Relações com a Imprensa

Ações:

Enviar frequentemente comunicados de imprensa com informações sempre atualizadas no que diz respeito à FDI-Portugal. Relativamente aos projetos, atividades, serviços, parcerias e inovações. Sempre que haja interesse e valor informativo de forma a contribuir para a divulgação da marca FDI-Portugal;

Estratégias de *follow-up*. Isto é, após o envio dos comunicados, contatos através de e-mail e telefone, de forma a verificar se o jornalista recebeu e notou o comunicado que havia sido enviado pela FDI-Portugal. Bem como, a criação e manutenção de uma *mailing list* atualizada, regional e nacional.

#### **Objetivo**

Aumentar o número de vezes que os media abordam assuntos relacionados com a FDI-Portugal.

#### **Alvo**

Imprensa generalizada e imprensa especializada. Órgãos de comunicação tradicionais, online, televisivos e radiofónicos.

#### **Possíveis Métodos de Avaliação**

Clipping - processo que acompanha e regista todas as matérias noticiosas que são publicadas sobre determinada entidade através dos media (imprensa, online, rádio ou televisão).

Google Alerts: ferramenta gratuita que permite a auto pesquisa de notícias online através da

procura por palavras-chave. “FDI-Portugal”; “Federação de Desportos de Inverno”; “Ski4all”; “Special Ski”, etc., por exemplo.

Empresas - exemplo:

Media Monitor: empresa que oferece um serviço completo de *clipping*, disponibilizado através da Internet, incidindo sobre todos os principais meios de comunicação.

Press Power: empresa que oferece através da Internet um serviço de *clipping* sobre todos os suportes de comunicação (televisão, rádio, escrita e online).

### **Calendarização**

Comunicados de imprensa: sempre que se justifique.

Avaliação: mensal e/ou semanal.

### **Orçamento**

Media Monitor: Não existe um orçamento fixo. Os valores diferem de acordo com diferentes variáveis: tipo de cliente, inclusão de concorrência ou não na análise, temas sectoriais ou não, entre outros.

Press Power: Não existe um orçamento fixo. Os valores divergem de acordo com a escolha do cliente entre a análise feita no sentido favorabilidade/notoriedade, Advertising Value Equivalency, entre outros.

## 1.2 Redes Sociais

### 1.2.1 Facebook

#### Página da FDI-Portugal e páginas individuais dos projetos Ski4All e Brincar na Neve

Ações:

Investir em anúncios pagos segmentados tendo em conta variáveis como, dados demográficos, comportamentos ou informações de contacto;

Convidar contactos por e-mail para colocar gosto em todas as páginas;

Realizar passatempos mensais ou semanais em parceria com páginas de diferentes entidades;

Colocar uma caixa de gostos do Facebook no Website de forma visível e facilmente identificada;

*Cross promoting* (promoção cruzada) - partilhar o link dos perfis da FDI-Portugal (Ski4All e Brincar na Neve) entre si, bem como, a partilha do perfil do Instagram e vice-versa. Sendo que, o mesmo pode acontecer com páginas no Facebook de entidades parceiras;

*Cross posting* (posts cruzados) - partilhar posts entre os perfis do Ski4All e Brincar na Neve, sucessiva e simultaneamente com o próprio perfil e website da FDI também;

Produzir conteúdo que incentive a partilha dos posts e/ou a inserção de comentários e opiniões - *call to action*.

Projeto Brincar na Neve (em adição às ações acima referidas que funcionam para as três páginas):

Renovar imagem visual do projeto Brincar na Neve.

#### **Objetivo**

Aumentar o alcance das páginas, o número de gostos e produzir um maior *engagement* (número de interações) em todas as frentes e colocar a página do projeto Brincar na Neve ao mesmo nível que as outras.

#### **Alvo**

Público-alvo. Alcance nacional.

#### **Método de Avaliação**

*Facebook Insights* - ferramenta gratuita que permite analisar aspetos relacionados com a página no Facebook, como por exemplo, número de visualizações, número de gostos ganhos e

perdidos, alcance, *engagement*, entre outros.

Anúncios pagos - a própria funcionalidade gera relatórios que revelam o impacto que os anúncios produziram.

### **Calendarização**

O projeto Ski4All, Special Ski e Brincar na Neve devem começar a ser divulgados pelo menos, no mínimo, 30 dias antes do início das atividades.

É importante que as páginas mantenham fluxo mesmo durante o período em que os projetos estão em pausa. Faz todo sentido que seja de forma menos intensiva, mas ativa.

Na altura em que os projetos estão no ativo os posts podem e devem ser diários, de forma planeada com a hora de maior fluxo por parte da comunidade das páginas, mas sem publicações em demasia, pois corre-se o risco de algumas publicações ficarem perdidas no *feed* (página inicial).

### **Orçamento**

Anúncios pagos - Não existe nenhum tipo de valor fixo exigido.

Cabe à FDI-Portugal estipular quanto quer gastar diariamente ou ao longo da campanha, valores que podem ser alterados a qualquer momento. Valor mínimo e máximo.

Existe a possibilidade de escolha entre orçamento diário ou total. Define-se qual o valor que se pretende gastar diariamente ou ao longo da campanha, bem como qual o montante máximo que se pretende gastar quando alguém vê o anúncio ou efetua a ação pretendida.

## 1.2.2 Instagram

### Perfil do projeto Ski4All e perfil do projeto Brincar na Neve

#### Ações:

Investir em anúncios pagos: Instagram *ads* - anúncios pagos que tem em conta quais são os objetivos que a marca pretende, como por exemplo: impulsionar publicações, enviar pessoas para o website, aumentar o número de seguidores, aumentar o reconhecimento da marca, entre outros;

Optar por publicações que contam histórias como por exemplo, o quotidiano da equipa, imagens e vídeos que contam enredos, bastidores da organização, frases de motivação, por exemplo, aquando de efemeridades desportivas;

Usufruir da aplicação ao máximo: Utilização da opção histórias e inovar com a função *boomerang* e *hyperlapse* - criatividade chama atenção;

Utilizar hashtags estratégicas e não em demasia, o que vai diminuir o aspeto estético do post;  
Seguir de volta e interagir com os seguidores;

Criar um perfil geral para a Federação de Desportos de Inverno;

Dinamizar o perfil do projeto Brincar na Neve, ao mesmo nível que o perfil do projeto Ski4All;

#### **Objetivo**

Aumentar o número de seguidores e de interações especialmente no perfil do projeto Brincar na Neve. Desenvolver e dinamizar um novo perfil para a FDI-Portugal.

A marca deve ser percecionada como uma marca que reconhece a importância do meio digital e que faz questão de estar presente em todas as vertentes que caracterizam a era moderna e digital.

#### **Alvo**

Público-alvo. Alcance nacional.

#### **Método de Avaliação**

O Instagram Analytics é uma ferramenta simples e gratuita que permite analisar variáveis como o número de seguidores, o alcance, número de visualizações do perfil, bem como perceber quais são as publicações mais populares dentro do período em análise, entre outros.

## **Calendarização**

Aplica-se a mesma estratégia aplicada ao Facebook.

## **Orçamento**

Anúncios pagos - Não existe nenhum tipo de valor fixo exigido.

Cabe à FDI-Portugal estipular quanto quer gastar diariamente ou ao longo da campanha, valores que podem ser alterados a qualquer momento. Sendo que, existem dois tipos de orçamentos: diário e vitalício.

Opção orçamento diário: neste caso o anunciante tem que escolher o valor que deseja gastar com cada anúncio, por dia. Cada tipo de anúncio tem o seu orçamento próprio.

Opção orçamento vitalício: ao escolher esta opção, o anunciante escolhe o valor total que deseja gastar durante todo o tempo que o anúncio estiver no ar.

Por exemplo, x valor para 15 dias. Neste caso o Instagram irá trabalhar de forma a que o valor total seja atingido até ao final do período estipulado. Sendo que, o valor estipulado trata-se do valor máximo, de forma a que o anúncio não ultrapasse esse mesmo valor. O que pode acontecer é que o valor pode não ser gasto na totalidade caso a meta do anúncio não seja alcançada. Cujo saldo fica disponível na plataforma, que pode ser utilizado em qualquer altura.

### 1.2.3 YouTube

Ações:

Todos os vídeos que são publicados através dos perfis, da FDI, Ski4All e Brincar na Neve, no Facebook e Instagram, devem ser primeiro alojados no YouTube. Isto é, os vídeos que são partilhados devem ser partilhados através do link do YouTube e não alojados diretamente no Facebook isto porque, ao invés de estarem disponíveis em apenas um local, estão em dois;

Todos os vídeos que são publicados no YouTube devem ter uma caixa descrição onde se encontrem os links para aceder ao website da FDI, website do Ski4All, Facebook (todas as páginas) e Instagram (todos os perfis) e adicionar um texto sobre a FDI no canal do Youtube que se encontra no “acerca de”;

Potencial investimento em anúncios pagos - *TrueView*: “Os anúncios em sequência são apresentados antes, durante ou depois dos vídeos no YouTube ou em sites e aplicações de parceiros de vídeo. Oferecem aos visitantes a opção de ignorar o anúncio após 5 segundos. Os anúncios de vídeo discovery são apresentados em locais onde os visitantes descobrem conteúdo, como nos resultados da pesquisa do YouTube, junto de vídeos relacionados, na página inicial do YouTube e em sites e aplicações de parceiros. Convidam as pessoas a clicarem numa miniatura para verem o seu anúncio de vídeo e ajudam a divulgar os vídeos junto de um público-alvo interessado.” Fonte: Google Adwords

#### **Objetivo**

Aumento da visibilidade/notoriedade.

#### **Alvo**

Público-alvo. Alcance nacional.

#### **Método de Avaliação**

O analytics do YouTube é gratuito e permite a análise de métricas como, número de visualizações, seguidores, gostos, minutos assistidos, origem do tráfego, entre outros.

Anúncios pagos - relatório de Taxas de anúncios: a própria ferramenta gera relatórios sobre os resultados sobre várias perspetivas.

#### **Calendarização**

Publicação de vídeos sempre que exista material.

#### **Orçamento**

“Com os anúncios *TrueView*, paga quando um visitante vê 30 segundos do seu vídeo (ou a duração correspondente, se for inferior a 30 segundos) ou quando interage com o mesmo,

conforme o que ocorrer primeiro. Isto significa que só paga quando alguém optar por interagir com o seu anúncio.” Fonte: Google Adwords

## 1.3 Website e Google

Ações:

Atualizar o *layout* do Website da FDI-Portugal e website do Ski4All;

Optar por *layouts* simples e de fácil navegação;

Criar uma hiperligação no website da FDI-Portugal que transporte diretamente o utilizador para o website do Ski4All;

Unir o projeto Ski4All e o projeto Brincar na Neve no mesmo website;

Investir em tecnologias de SEO (*Search Engine Optimization*) do Google Adwords.

### **Objetivo**

Aumentar o número de visitas e tráfego.

### **Alvo**

Público-alvo. Alcance nacional.

### **Método de Avaliação**

Google Analytics - ferramenta gratuita que permite analisar informações relativas aos visitantes do website, estatísticas, origem do tráfego, entre outros.

### **Calendarização**

Avaliação sobre o(s) website(s) semanal e/ou mensal.

### **Orçamento**

O orçamento depende do tipo de ferramenta utilizada. Não existe um valor fixo.

## 1.4 Publicidade e Marketing

Ações:

Publicidade informativa, de baixo custo e eficaz: produção e distribuição de panfletos ou *flyers* informativos em várias zonas do país, evitando os custos elevados da publicidade nos encartes de jornais;

Optar por layouts chamativos e originais com informações engajadas com um *call to action*, como por exemplo, incentivar o leitor do panfleto a visitar as plataformas sociais da FDI-Portugal e ficar a saber mais sobre a organização;

Produzir *merchandise* como por exemplo, *t-shirts*, porta-chaves, entre outros;

Investir em táticas de Marketing de Guerrilha como por exemplo: campanhas originais e inesperadas em *outdoors* e mupis;

Construir a mascote do Ski4All em proporções equivalentes a uma pessoa adulta e colocá-la em zonas estratégicas do país, constituindo-se como um *call to action* para as pessoas tirarem fotografias com a mascote por exemplo.

### Objetivo

Tornar a organização FDI-Portugal conhecida a nível nacional.

Produzir tráfego às plataformas sociais (website e redes sociais) nas alturas de menos atividade (verão).

### Alvo

Público-alvo e comunidade no geral. Alcance nacional.

### Método de Avaliação

Não existe um método de avaliação específico.

### Calendarização

Práticas a aplicar durante a altura ativa dos projetos e/ou durante a época baixa para os desportos de inverno. Aplicável em ambas as alturas.

### Orçamento

Não existe orçamento base. Cabe à FDI-Portugal estipular quais os gastos a despende.

## **1.5 Eventos, Apoios e Parcerias**

Ações:

Apoiar, de forma regular, eventos de cariz social, desportivos ou não;

Criar eventos temáticos que incentivem a cobertura nacional;

Criar estratégias para a obtenção de novos parceiros.

### **Objetivo**

Transmissão de valores e manutenção da responsabilidade social que cabe à FDI-Portugal como organização de utilidade pública.

### **Alvo**

Comunidade no geral.

### **Método de Avaliação**

Não existe um método específico.

### **Calendarização**

Todo o ano.

### **Orçamento**

Não se aplica.

## Avaliação Global

### Estudo sobre o grau de notoriedade da FDI-Portugal:

Produção de um estudo baseado em inquéritos que avaliam a notoriedade da marca e o seu share of mind;

Inquéritos aplicados tanto presencialmente como online;

Estudo levado a cabo, numa primeira fase, antes da aplicação da presente estratégia comunicacional e ao fim de um ano após a execução das ações propostas.

### Proposta para estrutura do inquérito:

1. A sigla FDI diz-lhe alguma coisa?
  - a) se sim, o quê?
2. Já ouviu falar sobre a Federação de Desportos de Inverno (FDI-Portugal)?
  - a) se sim, conhece o seu Website?
  - b) se sim, tem gosto no Facebook da FDI-Portugal?
3. Conhece algum projeto levado a cabo pela FDI-Portugal?
  - a) se sim, qual?
4. Pratica desportos de inverno?
  - a) se não, gostaria de saber mais sobre a FDI-Portugal?
5. Conhece ou já ouviu falar sobre o projeto Ski4All?
  - a) se sim, já visitou o website do Ski4All?
  - b) se sim, tem gosto no Facebook do projeto?
  - c) se sim, segue o perfil no Instagram do projeto?
6. Conhece ou já ouviu falar sobre o projeto Special Ski?
9. Conhece ou já ouviu falar sobre o projeto Brincar na Neve?
  - a) se sim, tem gosto no Facebook do projeto?
  - a) se sim, tem gosto no Instagram do projeto?
10. Já leu ou viu alguma notícia sobre a FDI-Portugal?

## Conclusão

À imagem das primeiras ideias introduzidas no início desta investigação, a primeira conclusão recai sobre a necessidade que as marcas têm de comunicar. É conclusivo que as pessoas só estarão inclinadas a relacionarem-se e a investirem numa marca que seja conhecida, do que propriamente numa marca sobre a qual se fala muito pouco ou nada.

O que acontece, muitas vezes, é que as pessoas apenas conhecem as marcas pela metade. Isto porque, se as marcas não colocam deliberada e propositadamente as informações à disposição dos públicos, as pessoas raramente irão fazer por saber mais. A realidade, é que nos dias de hoje, as pessoas não aceitam que as marcas lhes deem “trabalho”. Os públicos querem, por exemplo, encontrar aquilo que procuram num website de forma tão rápida, que seja praticamente instantâneo. Querem respostas às suas perguntas sem que tenha de ser feita mais que uma pergunta.

Uma marca que não chegue até às pessoas através da rede, é uma marca que não existe. Visto que existem tantas marcas, tantos nomes, siglas e imagens, os públicos não querem ser obrigados a decorar todos esses pormenores. Aquilo que as pessoas querem, é que as marcas lhes digam consistentemente “nós estamos aqui”. O desafio é que compreender a barreira entre essa omnipresença e o excesso, sendo que, este é o verdadeiro desafio para uma comunicação inteligente.

A premissa geral é que uma marca que dê “trabalho”, é uma marca que será descartada. Por isso, as marcas são obrigadas a reinventarem-se todos os dias. Vivemos numa era em que mais que conhecerem-se a elas próprias, as marcas precisam conhecer o espaço em que se inserem, as pessoas, a sociedade. O diálogo entre uma entidade e uma marca tornou-se uma obrigação porque as pessoas já não compram só produtos e serviços. As pessoas vivem as marcas, incorporam-nas, personificam-nas.

Relativamente à FDI-Portugal, concluiu-se que a organização precisa, de facto, de apostar em profissionais de comunicação e/ou desenvolver ações de comunicação que representem um maior alcance. Toda a reflexão teórica revela que a comunicação representa um papel extremamente importante para as relações entre as marcas e as pessoas, principalmente na sociedade atual. A natureza competitiva e extremamente sobrelotada dos mercados, não permite que uma marca possa sobreviver sem comunicação.

Pelo menos, se o objetivo for ser-se conhecido, ser-se notado, a comunicação é uma necessidade inevitável. Que deve ser conduzida com o melhor know-how possível porque assim que uma marca percebe que tem de se comunicar, percebe imediatamente que

também tem de fazer uma comunicação ainda melhor que tudo aquilo que tem sido feito até então, ao seu redor.

Portanto, é seguro concluir que a comunicação é uma arma numa guerra entre as marcas, onde as pessoas são as mediadoras do combate. Em tempos, as pessoas precisavam ser persuadidas pela comunicação. Hoje percebeu-se que mais que isso, as pessoas precisam ser “encantadas”, “cativadas”, “maravilhadas”, “surpreendidas”. Comunicação já é muito mais que um processo sedutor porque tornou-se numa conversa e não num monólogo.

Numa perspetiva pessoal, tornou-se numa mais valia todo o processo de observação interna à FDI-Portugal porque, desta forma, consegui compreender quais são os desafios que o processo comunicativo empresarial representa quando uma marca não tem profissionais de comunicação. Tornando-se interessante refletir sobre a complexidade que a comunicação tem.

A observação à organização e a pesquisa bibliográfica espelhou que a comunicação é um processo com motivações, simples e claras, mas que depende de variáveis complexas e incontrolláveis. Aprofundando, assim, o meu reconhecimento pessoal em relação à importância que o verbo reinventar representa na área de relações públicas.

Bem como, a natureza personificada que as marcas representam. A verdade é que uma marca mais que um nome, passou a representar um “ser”. Uma entidade e uma identidade com um lado bom e um lado mau. Por outras palavras, um “ser” com pontos fortes e pontos fracos e uma imensidão de oportunidades. A FDI-Portugal é exemplo de um “ser” que apenas lhe falta “dizer”. A constituição de um diálogo presente e contínuo.

Relativamente, ao processo de construção do projeto, nomeadamente, o plano de comunicação, o desafio principal constitui-se em volta da natureza externa que a proposta representa. Isto é, devido à posição externa à organização, sem conhecimento em relação a questões de orçamentos internos para a comunicação, não foi possível definir um orçamento. Desta forma, o objetivo foi encontrar formas sustentáveis de avaliação e implantação de ações de comunicação. Construindo-se o documento escrito numa perspetiva mais de consultoria e transmissão de conhecimento instrutivo sobre práticas de comunicação e estratégia.



## Bibliografia

- Bittar, D. T. (2012). *O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise*. Universidade Salgado de Oliveira. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf)
- Coombs, W. T. (2015 - 4ª edição). *On going crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011 - 2ª edição). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Oxon: Routledge
- Elias, H. (2007). *e-RP As Relações Públicas na Era da Internet*. Universidade da Beira Interior. Disponível em: [www.bocc.uff.br/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-Internet.pdf](http://www.bocc.uff.br/pag/elias-herlander-relacoes-publicas-era-Internet.pdf)
- Gonçalves, G. & Elias, H. (2013) Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. in A. Fidalgo & J. Canavilhas (Org.) *Comunicação digital. 10 anos de investigação* (pp. 135-150)
- Kent, M. & Taylor. (1998). *Building Dialogic relationships through the World Wide Web*. *Public Relations Review* 24 (3): 321-334.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença
- Lampreia, J. M. (1992). *Comunicação Empresarial as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto Editora
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2004 - 10ª edição). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Moreira, A. (2002). *O segredo não é mais a alma do negócio Comunicação empresarial e as novas tecnologias de informação*. Universidade Católica de Pernambuco. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-comunicacao-empresarial.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/moreira-adriana-comunicacao-empresarial.pdf)
- Pessoa, S. (2003). *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*. Unicentro Newton Paiva. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.html>
- Reis, J. L. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.
- Ruão, T. (2003). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho. Minho. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>

Santos, M. (2008). *Investigação Empírica - Metodologia utilizada na Investigação Qualitativa*. Disponível em:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7819/12/Capitulo%20II.pdf>

Silva, B. R. (2012). *A Marca no Centro da Gestão Corporativa: a valoração dos intangíveis*. Faculdade Sul-Americana e Faculdade Lions. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/silva-beatriz-a-marca-no-centro-da-gestao-corporativa.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-beatriz-a-marca-no-centro-da-gestao-corporativa.pdf)

Sousa, J. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Universidade Fernando Pessoa, Porto. Disponível em: [www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf)

Valentini, C & Kruckeberg (2012). *New Media Versus Social Media. A Conceptualization of Their Meanings, Uses, and Implications for Public Relations*. In S. Duhé, S. (Ed.) *New media and public relations*. New York: Peter Lang Publishing.

Correia, D. (2014). 12 técnicas para conseguir mais fãs no Facebook. Disponível em: <https://bloomidea.com/blog/12-tecnicas-para-conseguir-mais-fas-no-facebook> Consultado a 15 de janeiro de 2018.

Suelenbertoli. (2014). Segmentação do mercado infantil. Disponível em: <https://mixemkt.wordpress.com/2014/05/08/segmentacao-do-mercado-infantil/> Consultado a 18 de janeiro de 2018.

Miguel, A. (2017). Como pode aumentar a notoriedade da sua empresa no mundo online. Disponível em: [http://outglocal.pt/pt/noticias/como-pode-aumentar-a-notoriedade-da-sua-empresa-no-mundo-online-ana-miguel\\_181](http://outglocal.pt/pt/noticias/como-pode-aumentar-a-notoriedade-da-sua-empresa-no-mundo-online-ana-miguel_181) Consultado a 25 de fevereiro de 2018.

Bruno, E. (2017). Brand Awareness: entenda o que é a Consciência de Marca e por que isso importa para a sua empresa. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/brand-awareness/> Consultado a 25 de fevereiro de 2018.

Peçanha, V. (2018). O que é Marketing Digital? Entenda o conceito e aprenda agora mesmo como fazer. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/> Consultado a 3 de abril de 2018.

Mesquita, R. (2017). O que é SEO: o guia completo para você entender o conceito e executar sua estratégia. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-seo/> Consultado a 3 de abril de 2018.

Content, R. R. (2016). Descubra como fazer Marketing no Youtube e conseguir bons resultados. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/marketing-no-youtube/>

Consultado a 20 de abril de 2018.

Muniz, L. (2017). Métricas de Redes Sociais: um manual prático para aprender o que e como analisar. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/metricas-de-redes-sociais/> Consultado a 2 de maio de 2018.

Falcao, C. (2016). Descubra o que é e qual a importância do Benchmarking no Marketing Digital. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/benchmarking/> Consultado a 2 de maio de 2018.

Content, R. R. (2015). Anúncios no Instagram: aprenda a conquistar o seu público com esse guia completo. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/anuncios-no-instagram/> Consultado a 4 de maio de 2018.

Costa, D. (2018). Google Analytics: um guia para usar essa ferramenta. Disponível em: [https://marketingdeconteudo.com/google-analytics/?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=rc\\_blogpost](https://marketingdeconteudo.com/google-analytics/?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost) Consultado a 5 de junho de 2018.

Feijó, A. (2016). Cases de Comunicação Integrada: de quais você lembra. Disponível em: <http://blogrp.todomundorp.com.br/2016/05/cases-comunicacao-integrada-1/> Consultado a 10 de agosto de 2018.

Grupo Marktest. (2018). Um em cada 7 portugueses conhece o blog A Pipoca Mais Doce. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id-23cd.aspx> Consultado a 26 de setembro de 2018.

## Webgrafia

<http://marcasquemarcam.pt/> Consultado a 26 de setembro de 2018.

<http://www.fdiportugal.pt/> Consultado em novembro de 2017.

<https://ski4all.pt/> Consultado em novembro de 2017.

