



Projeto

Mestrado em Marketing Relacional

Plano de Marketing Aplicado à Essential Madeira Islands

César França

Leiria, setembro 2019



Projeto

Mestrado em Marketing Relacional

Plano de Marketing Aplicado à Essential Madeira Islands

Projeto de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Jacinta Raquel Moreira, Professora da
Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria

Leiria, setembro 2019

Agradecimentos

Pretendo utilizar este espaço para agradecer àqueles que me apoiaram ao longo do meu percurso acadêmico.

O meu obrigado à minha orientadora, a Doutora Jacinta Raquel Moreira, pela sua disponibilidade, atenção, conhecimento e ajuda despendida durante a realização deste projeto.

Agradeço também à minha família, que sempre me apoiou quando mais precisei, independentemente das escolhas tomadas, e que me moldou no homem que hoje sou, desempenhando um papel fundamental no sucesso da minha trajetória académica e no meu percurso de vida.

Resumo

As rápidas alterações promovidas pelo desenvolvimento tecnológico ao longo das últimas décadas levaram a drásticas alterações a nível global, que alteraram a mentalidade dos consumidores e forçaram a adaptação das organizações a este novo paradigma, constituindo a *Web 2.0* um enorme desafio para as empresas no século XXI. Não obstante, esta nova realidade oferece também novas oportunidades de crescimento, que as empresas devem utilizar se pretendem manter o seu nível competitivo a médio-longo prazo.

A *Essential Madeira Islands*, uma revista de *lifestyle* com foco na região autónoma da Madeira, tem vindo a demonstrar dificuldade em adaptar-se às exigências do consumidor moderno, apesar dos esforços promovidos nesse sentido, apresentando claras dificuldades ao nível da comunicação e promoção. Após uma revisão de literatura na área do marketing relacional, com foco no marketing digital, foi desenvolvida a parte prática do projeto, que consistiu na elaboração de um plano de marketing digital tendo em vista a otimização e melhoria dos processos de comunicação e promoção da *Essential*.

A parte prática foi desenvolvida com recurso à metodologia DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) com o intuito de examinar os processos em análise e diagnosticar problemas, recorrendo depois ao método SOSTAC (*Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, Control*) para elaborar um projeto de marketing digital tendo por base os resultados da metodologia DMAIC, propondo a conceção de um novo *website*, a implementação de uma base de dados de clientes e de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), a presença nas redes sociais e a criação de uma *mailing list* que possibilite a distribuição de uma *newsletter*.

A presença digital de uma qualquer empresa é fundamental ao seu bom funcionamento e sucesso na atualidade, presença esta que deve ser cuidadosamente mantida e regularmente avaliada de forma a garantir um desenlace positivo da estratégia de comunicação e promoção.

Palavras-chave: DMAIC, SOSTAC, Plano Estratégico de Marketing, Marketing Digital.

Abstract

The rapid and staggering technological evolution of the past few decades has led to a massive global shift in the mentality of the consumer that has forced the abrupt adaptation of companies worldwide, due to the challenges brought on by the arrival of the Web 2.0 era. Notwithstanding, this new era has also presented new growth opportunities to businesses which must seize said opportunities in order to remain competitive in today's fast-changing global economic and financial landscape.

Essential Madeira Islands, a lifestyle magazine with a focus on the autonomous region of Madeira, has shown difficulty to keep up with the aforementioned changes, despite the efforts made towards meeting the needs and wants of the modern consumer. A literature review on relationship marketing with a focus on digital marketing was conducted, followed by a practical work which consisted of developing a digital marketing plan, with the goal of optimizing and improving the promotion and communication processes carried out by the company.

The practical work was devised with the use of the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) methodology, so as to examine the processes under analysis and determine the root causes of the issues affecting said processes, and the SOSTAC (Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, Control) marketing model, in order to construct a digital marketing plan supported by the findings which resulted from the application of the DMAIC methodology, which consisted in the creation of a new and improved website, the implementation of a customer database and a CRM (Customer Relationship Management) system, the improvement of the social media presence of the company and the inception of a mailing list which enabled the planned distribution of a newsletter.

The digital presence of any given company is fundamental to its efficient functioning and success in today's world, which should be carefully maintained and regularly evaluated so as to assure a positive outcome of its communication and promotion strategy.

Keywords: DMAIC, SOSTAC, Plano Estratégico de Marketing, Marketing Digital.

Índice de Figuras

Figura 1: A metodologia DMAIC	5
Figura 2: Metodologia SOSTAC	6
Figura 3: Metodologia SOSTAC	30
Figura 4: Diagrama SIPOC sobre o funcionamento do processo de promoção e comunicação da Essential Madeira Islands.....	33
Figura 5: Características <i>Critical-to-Quality</i>	35
Figura 6: Número de <i>likes</i> na página de Facebook da Essential Madeira Islands	37
Figura 7: Alcance da página de Facebook da Essential Madeira Islands	37
Figura 8: Número de reações em <i>posts</i> da página de Facebook da Essential Madeira Islands	38
Figura 9: Número de seguidores da conta de Instagram da Essential Madeira Islands	39
Figura 10: Origem dos acessos ao <i>website</i>	40
Figura 11: Páginas mais visitadas no <i>website</i>	40
Figura 12: Idade dos visitantes que acederam ao website desde a sua data de criação	41
Figura 13: Sexo dos visitantes que acederam ao <i>website</i> desde a sua data de criação	41
Figura 14: Acessos ao <i>website</i> por país nos últimos 2 anos.....	41
Figura 15: Fluxograma do processo de comunicação e promoção da Essential Madeira Islands	42
Figura 16: Diagrama de Ishikawa para a situação atual da Essential Madeira Islands.....	46
Figura 17: Cadeia de valor da Essential Madeira Islands	65
Figura 18: Análise SWOT da Essential Madeira Islands.....	67
Figura 19: Plano de contato	74
Figura 20: Calendarização dos processos de promoção.....	82

Índice de tabelas

Tabela 1 Identificação dos membros da equipa	33
Tabela 2 Diretrizes de trabalho	35
Tabela 3 Distribuição dos <i>posts</i> e reações na página de Facebook da Essential Madeira Islands em 2018.....	38
Tabela 4 Distribuição dos <i>posts</i> e reações na página de Instagram da Essential Madeira Islands em 2018.....	39
Tabela 5 Volume de vendas da Essential Madeira Islands em 2016, 2017 e 2018	43
Tabela 6 Análise comparativa <i>online</i>	63
Tabela 7 5S's da Essential Madeira Islands	69
Tabela 8 Ações para as variáveis de marketing mix	72
Tabela 9 Objetivos estratégicos, operacionais e ações para o plano de marketing da Essential Madeira Islands	73
Tabela 10 Matriz de responsabilidades RACI.	81

Lista de Siglas

DMAIC – *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*

SOSTAC – *Situation Analysis, Strategy, Tactics, Actions, Control*

CRM – *Customer Relationship Management*

SEO – *Search Engine Optimization*

SEM – *Search Engine Marketing*

B2C – *Business to Consumer*

B2B – *Business to Business*

PPC – *Pay-Per-Click*

SIPOC – *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*

TOPPP – *Target Market, Objectives, Positioning, Processes, Partnerships*

SEED – *Sequence, Engagement, Experience, Data*

KPI – *Key Performance Indicator*

CTQ – *Critical-to-Quality*

PESTAL – *Fatores Políticos, Fatores Económicos, Fatores Sociais, Fatores Tecnológicos, Fatores Ambientais, Fatores Legais*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

RACI – *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*

TOFU – *Top of the funnel*

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de tabelas.....	xi
Lista de Siglas	xiii
Índice.....	xv
1. Apresentação do Projeto	1
1.1. Objeto e objetivo do projeto.....	2
1.2. Enquadramento teórico do projeto	3
1.3. Metodologia.....	5
2. Revisão de Literatura	7
2.1. Importância da presença digital das marcas	7
2.2. Presença nas redes sociais e fidelização de clientes.....	12
2.3. Marketing de convergência	21
2.4. Fatores determinantes para o sucesso de um <i>website</i> na perspectiva do comércio <i>online</i>	24
2.5. Conclusão	25
3. Metodologia	26
3.1. Apresentação da empresa	26
3.2. Objetivos do projeto	27
3.3. Métodos a utilizar.....	27
3.4. O método DMAIC.....	28
3.5. Metodologia SOSTAC	30
3.6. Recolha de dados.....	31
4. Aplicação do método DMAIC	32
4.1. <i>Define</i>	32
4.2. <i>Measure</i>	36
4.3. <i>Analyze</i>	42
4.4. Plano de marketing – metodologia SOSTAC.....	46
5. Conclusão.....	86
Bibliografia	89

1. Apresentação do Projeto

O projeto de mestrado em Marketing Relacional, aplicado à Essential Madeira Islands, tem como principal objetivo o incremento competitivo da organização através do fortalecimento da imagem da marca e da empresa, por meio do aumento da sua notoriedade.

Atualmente, é cada vez mais importante o desenvolvimento de um plano de marketing digital para o sucesso de qualquer organização. O marketing digital é uma forma de aumentar a quantidade de interações entre uma dada empresa e os seus clientes, interações essas que se desenvolvem tanto no *website* da organização como nas suas redes sociais, onde a presença das grandes marcas tem vindo a intensificar-se, em larga escala, nos últimos anos. Tendo em conta o grande número de utilizadores de Internet um pouco por todo o mundo, e, mais concretamente, o grande número de utilizadores de redes sociais na atualidade, torna-se impossível ignorar o potencial oferecido por estas redes sociais para o incremento do desempenho das organizações, já que estas oferecem uma plataforma útil e de fácil acesso ao público-alvo para difundir as diversas campanhas de marketing das empresas, o que é exaltado também pelo grande alcance de plataformas como o YouTube, que conta com cerca de 1.8 mil milhões de utilizadores registados¹, Facebook, com 2.27 mil milhões de utilizadores ativos², Twitter, com 321 milhões de utilizadores ativos³, ou Instagram, que ultrapassou no ano de 2018 mil milhões de utilizadores ativos⁴.

Tendo em conta os dados apresentados, é possível concluir que a necessidade da existência de uma presença digital forte das marcas é de grande importância, ainda para mais quando a fidelização dos clientes se apresenta, cada vez mais, como um indispensável fator para o sucesso de qualquer empresa, dado que a enorme competitividade dos mercados atuais dificulta, crescentemente, a aquisição de novos clientes, sendo então vital às organizações usufruir dos benefícios advindos de uma relação lucrativa a longo prazo entre cliente e organização, que facilita o conhecimento aprofundado das necessidades e desejos do público-alvo da organização, o que se apresenta como uma forte vantagem competitiva.

¹ Hardawar, D. (2018, abril 5). YouTube gets 1.8 billion logged-in users monthly. *Engadget*. Disponível em: <https://www.engadget.com/2018/05/03/youtube-1-8-billion-viewers/>

² Abruzzese, J. (2018, outubro 30). Facebook hits 2.27 billion monthly active users as earnings stabilize. *NBC News*. Disponível em: <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/facebook-hits-2-27-billion-monthly-active-users-earnings-stabilize-n926391>.

³ Kastrenake, J. (2019, fevereiro 7). Twitter keeps losing monthly users, so it's going to stop sharing how many. *The Verge*. Disponível em: <https://www.theverge.com/2019/2/7/18213567/twitter-to-stop-sharing-mau-as-users-decline-q4-2018-earnings>

⁴ Hartmans, A. & Price, R. (2018, junho 20). Instagram just reached 1 billion users. *Business Insider*. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/instagram-monthly-active-users-1-billion-2018-6>

1.1. Objeto e objetivo do projeto

O objeto deste projeto é a Essential Madeira Islands, uma revista de *lifestyle* fundada em 2005, que se especializa na publicação de notícias relativas ao arquipélago da Madeira, focando-se em exaltar as qualidades da região da Madeira como destino turístico, abordando o luxo e qualidade nas mais diversas áreas proporcionadas pela região, como imobiliário, cultura e lazer.

O foco da Essential Madeira Islands não é unicamente comercial, dada a intenção de exaltar a região da Madeira como destino turístico. A revista é disponibilizada de forma gratuita em diversos pontos de distribuição, como hotéis, restaurantes e museus, apresentando-se a publicidade como uma das principais fontes de rendimento da mesma. No entanto, é do interesse da empresa aumentar a sua circulação paga e não paga, tanto através dos seus diversos pontos de distribuição, como através do aumento do número de subscritores da publicação, como forma de expandir a sua base de leitores.

O setor jornalístico enfrenta desafios cada vez maiores na atualidade, dado o movimento cultural que cada vez mais empurra os consumidores para fontes noticiosas *online* alternativas, marcadamente mais específicas e adaptadas aos desejos e necessidades de um dado tipo de consumidor, reduzindo assim o impacto e vendas dos *media* generalistas e alterando também o tipo de relacionamento existente entre consumidor e jornal ou revista, dinamizando-o, ou seja, tornando-o mais imediato e interativo. Apesar disto, a Essential Madeira Islands insere-se num contexto específico, dado o seu foco na região da Madeira, onde, na sua área de especialização, compete no mercado com um número de publicações reduzido. Como tal, há melhores condições para o seu crescimento relativamente ao que é possível verificar noutras regiões do país, o que é vantajoso para a publicação, além de que a Madeira é a segunda região em Portugal onde a circulação paga de jornais e revistas é mais prevalente⁵, o que abona a favor das publicações impressas na região.

Será então criado um projeto de marketing digital, tendo em vista a concretização dos objetivos propostos, nomeadamente o aumento da notoriedade da marca na região e, por conseguinte, da circulação paga e não paga da revista, sendo que, para o efeito, será feito recurso ao conjunto de ferramentas e processos para melhoria de processos denominado *Six Sigma*, mais especificamente ao método DMAIC e também à metodologia de planeamento de marketing SOSTAC. O foco será melhorar a qualidade e aumentar a frequência das comunicações digitais com o público-alvo da organização, de forma a incrementar o envolvimento dos clientes da organização com a mesma, aumentando assim a sua lealdade para com a Essential Madeira Islands. Serão também revistos os

⁵ Lusa (2017, dezembro 12). Vendas de jornais e revistas caem quase 18% em 2016, há menos 28% em circulação. Agência Lusa. Disponível em: <https://www.lusa.pt/article/23397460/vendas-de-jornais-e-revistas-caem-quase-18-em-2016-h%C3%A1-menos-28-em-circula%C3%A7%C3%A3o>

processos de distribuição e subscrição da revista, tendo em vista a convergência dos canais *online* e *offline*, assim como possíveis iniciativas que possam ser levadas a cabo para aumentar a notoriedade da revista, com o objetivo do aumento da circulação da publicação a curto-médio prazo.

1.2. Enquadramento teórico do projeto

Ao longo das últimas décadas, o marketing e várias das suas condicionantes têm vindo a sofrer alterações significativas. White (2010:1) menciona que “o marketing tem vindo a evoluir em ciclos de vinte anos”, desde o fim da II Guerra Mundial. White (2010) identificou e caracterizou seis eras do marketing moderno, sendo que a primeira fase surge em meados do século XIX, tendo durado até ao início do século XX. Esta fase, denominada a era da produção, ficou caracterizada pelo incremento exponencial da produção advinda da revolução industrial, que criou ou modernizou os processos de produção existentes até então. Nesta era, o foco centrava-se apenas na produção desenfreada de produtos, pois a procura era tanta que, desde que uma dada empresa fosse capaz de produzir unidades para vender, estas seriam facilmente escoadas.

A era das vendas, que se iniciou na década de 20 do século XX, terminando duas décadas depois, surgiu na senda do excesso de produção advinda da era anterior, que levou à saturação do mercado. Para escoar os excedentes de produção, os processos de marketing na altura focavam-se em vender os produtos utilizando técnicas diretas e agressivas.

No fim da década de 40, e até ao fim da década de 60, vigorou a era do departamento de marketing, era na qual as organizações começaram a preocupar-se com as necessidades e desejos dos consumidores, surgindo e convergindo então diversas práticas de marketing num único departamento. White (2010:1) opina que é nesta altura que as organizações começaram a tomar consciência “*de que o marketing é a razão pela qual as práticas negociais existem*”.

Segue-se a era do marketing empresarial, passando o marketing a ser, em muitos casos, o foco da empresa e de todo o negócio, estabelecendo-se que todos os funcionários de uma dada organização devem estar conscientes e envolvidos nos esforços de marketing da organização, maximizando assim a eficácia do processo.

Com o fim da era anterior, no início dos anos 90, surge um novo paradigma de marketing, que se mantém até ao presente, o marketing relacional. O início desta era deveu-se à conclusão de que adquirir novos clientes continuamente é um processo moroso e que acarreta custos elevados, pelo que o novo paradigma desta era determina que devem ser levados a cabo todos os esforços possíveis para reter os clientes existentes, maximizando o seu *customer lifetime value*. Como tal, torna-se fulcral

para as empresas o desenvolvimento de relacionamentos contínuos com os seus clientes, passando as empresas, para o efeito, a procurar entender os seus clientes da forma mais minuciosa possível, recolhendo informação sobre estes em todos os passos inerentes às transações entre cliente e organização, organizando essa informação em sistemas de CRM (*customer relationship management*) de forma a garantir que o cliente sente uniformidade e consistência em todas as interações com a empresa (Gummerus, Koskull e Kowalkowski, 2017).

A acompanhar este conceito de marketing, surgiu, no início da segunda década do século XXI, o marketing móvel e social. Esta nova abordagem ao marketing surge como resposta à ligação social e imediata que as “*as empresas têm 24/7 com atuais, futuros e potenciais clientes em tempo real*” (White, 2010:2).

Estes dois conceitos de marketing moderno apoiam-se na comunicação e troca de informação com os consumidores como ferramentas de importância crítica para o sucesso dos seus modelos de negócio. O marketing digital abrange diversas plataformas, como *websites* de Internet, telemóveis e *smartphones* ou redes sociais. Shirisha (2010), identifica sete canais críticos ao sucesso de qualquer estratégia de marketing digital, estratégia esta que permite atingir um grande número de potenciais clientes, de forma rápida e acessível, quando comparada com métodos tradicionais de marketing. Os canais são os seguintes: e-mail, eficaz quanto à geração de *leads*, distribuição de ofertas ou newsletters; SEO (*Search Engine Optimization*) e SEM (*Search Engine Marketing*), canais que procuram apelar ao tráfego advindo de motores de busca, através de métodos não-pagos (SEO) e métodos pagos (SEM), estes últimos habitualmente pagos por cada clique gerado, método este que foi também adotado, recentemente, por diversas redes sociais; marketing de afiliação, em que é escolhido um afiliado para transmitir a mensagem da marca e gerar notoriedade e interesse na mesma, recebendo para o efeito comissões sobre as vendas; marketing de influenciador, que implica a escolha de uma figura capaz de gerar cliques nas diversas redes sociais, despertando o interesse dos consumidores pela marca; marketing de redes sociais, através do qual as organizações podem conectar-se de diversas formas aos consumidores, existindo plataformas predominantemente B2C (Facebook, Twitter, Instagram ou YouTube, por exemplo) e B2B (LinkedIn); marketing *pay-per-click* (PPC), que consiste em conferir maior importância a anúncios em diversas plataformas, dependendo de um custo por clique; publicidade online, que difere do método PPC pela escolha da empresa em publicitar os seus produtos num sítio específico, podendo depois o pagamento ser realizado em função do número de cliques e *leads* gerado (Shirisha, 2010).

Shirisha (2010) lista as seguintes razões para o crescimento da importância do marketing digital: a publicidade digital consegue atingir uma audiência vasta, sem limites geográficos; as páginas *online*

podem ser atualizadas a qualquer instante, e de forma rápida e fácil; a publicidade *online* pode ser acessada a qualquer instante e por qualquer indivíduo; há maior facilidade em atingir grupos ou indivíduos específicos; os anúncios *online* fazem convergir diversos meios, como texto, áudio, animações ou imagética; o marketing digital é normalmente mais acessível quando comparando com métodos tradicionais de marketing.

Dada a importância do marketing digital, torna-se então clara a necessidade de criar uma estratégia que possibilite a convergência dos canais *online* e *offline*, o denominado marketing de convergência, que possibilita a customização de produtos, a sensação de pertença a uma comunidade, a convergência dos diversos canais de comunicação e de canais tradicionais ou novos valores competitivos e ainda o fornecimento de novas ferramentas que podem assistir e facilitar o processo de decisão dos consumidores (Wind, Mahajan Gunther, 2001).

A revista Essential Madeira Islands já apresenta presença *online*, mas evidencia-se a necessidade de melhorar e aumentar essa presença, trabalhando-a nas diversas frentes anteriormente mencionadas, tendo em vista o aumento da notoriedade da revista e o incremento da circulação paga e não paga da revista.

1.3. Metodologia

O método escolhido para este projeto será o método DMAIC subjacente à metodologia *Six Sigma*, desenvolvida por Bill Smith, antigo vice-presidente e gestor sênior de qualidade da Motorola, na década de 80 do século XX. Esta metodologia foca-se em reduzir a variância (σ) associada a processos de produção, sendo então uma metodologia que se foca em reduzir o número de defeitos que possam vir a gerar descontentamento da parte do consumidor e gerar ineficiências de produção, pretendendo-se atingir uma produção 99.99927% livre de defeitos (Desai e Shrivastava, 2008). De forma a atingir os valores pretendidos pela metodologia, introduziu-se o modelo DMAIC, que consiste nas 5 etapas presentes na seguinte figura:

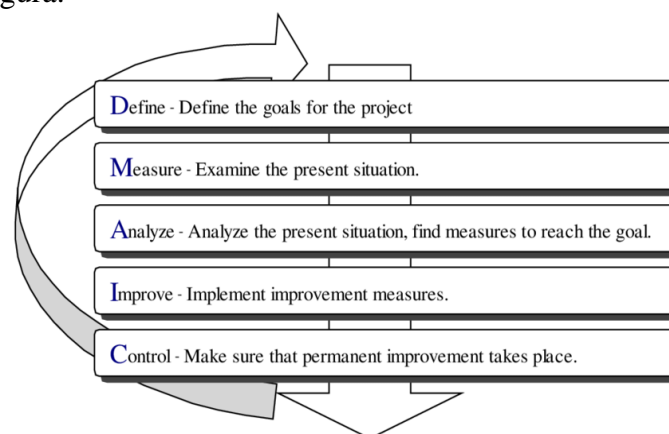


Figura 1 A metodologia DMAIC (Pzydek e Keller, 2003:4)

Esta metodologia será então usada para levar a cabo uma análise aprofundada da situação em que Essential Madeira Islands se encontra, determinando os aspetos que serão essenciais ao cumprimento dos objetivos propostos. Após esta etapa, será também aplicada a metodologia SOSTAC para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, criada por PR Smith, que consiste nos seguintes passos:



Figura 2 Metodologia SOSTAC, adaptado de Smith (2019:18)

2. Revisão de Literatura

Proceder-se-á neste capítulo à revisão de literatura, com o intuito de sustentar a importância de uma forte presença digital de uma dada marca, a importância das redes sociais na atualidade e a sua influência na fidelização de clientes, bem como o marketing de convergência e as técnicas e fatores essenciais ao sucesso de uma estratégia de marketing digital.

2.1. Importância da presença digital das marcas

Numa era em que o consumidor se encontra cada vez mais ligado, de forma intrínseca, ao meio digital e num ambiente no qual se verifica grande saturação da comunicação por parte das organizações, torna-se fulcral às empresas afirmar a sua presença *online*, de forma a conseguir obter os benefícios advindos do marketing digital.

Piñeiro-Otero e Martínez-Rolan (2016) identificaram algumas das vantagens do marketing digital para as organizações, tais como:

- As plataformas digitais permitem reforçar a imagem de marca ao possibilitar a presença constante e atualização da mensagem da marca a um público alargado, oferecendo assim vantagens ao nível do *branding*;
- Os consumidores conseguem agora aceder a informação mais completa e interativa sobre a organização, o que permite um mais eficiente e rápido processo de tomada de decisão, de forma personalizada, adaptada às necessidades e desejos de cada consumidor;
- Os serviços da *Web 2.0* (redes sociais, *blogs*, aplicações ou *wikis*) facilitam a acessibilidade dos utilizadores ao conteúdo disponibilizado pela organização, sendo que *interfaces* de utilizador simples facilitam, por exemplo, a aquisição de produtos e prestação de serviços pré e pós-venda;
- A interatividade possibilitada por estas *interfaces* leva a um maior envolvimento do consumidor, que tem agora à sua disposição todo um conjunto de ferramentas que possibilitam moldar e customizar a experiência, e, por vezes, os produtos que pretende adquirir, às suas necessidades e desejos;
- A comunicação visual possibilita novas ferramentas ao gestor de marketing para conseguir apelar aos consumidores, que consegue agora fazer chegar a estes conteúdos imagéticos que podem gerar maior *engagement* dos consumidores e melhores *leads*;
- A grande capacidade de segmentação possibilitada pelo meio digital torna mais relevantes os conteúdos publicitários a que os consumidores têm acesso, sendo assim mais específicos e ajustados às preferências do consumidor;

- A Internet facilita a agregação de consumidores leais às marcas em comunidades, nas quais são trocadas impressões, ideias ou críticas relativas à empresa e aos seus produtos, o que pode aumentar a ligação e lealdade dos consumidores aos produtos ou à própria organização;
- As redes sociais facilitam a disseminação de comunicação *word-of-mouth*, de forma quase instantânea e com grande capacidade de propagação deste tipo de comunicação;
- Existem, atualmente, diversas ferramentas que possibilitam a medição instantânea e, em muitos casos, em tempo real de indicadores úteis aos *marketers*, como conversão de *leads*, visualizações, cliques, tempo despendido numa dada página e, no caso de redes sociais, envolvimento e menções da marca. Estes indicadores possibilitam uma mais fácil avaliação da eficácia da estratégia de marketing desenvolvida, e fornecem ainda importantes dados no que toca a possíveis correções da referida estratégia.

Com as vantagens do marketing digital e crescente popularidade do meio, a adoção de muitas destas técnicas por parte de *marketers* levou ao surgimento de um novo paradigma de marketing, que reconhece o consumidor como o foco da estratégia de marketing. Como tal, tornou-se necessário adaptar os 4 P's do marketing (produto, preço, promoção e distribuição), focados no produto, a este novo paradigma. Lauterborn (1990) reconheceu esta necessidade e propôs então os 4 C's:

- *Consumer wants and needs*: a era da informação possibilitou ao consumidor tomar decisões mais informadas e racionais acerca dos produtos que adquire. Como tal, não é possível às empresas apenas vender os seus produtos sem ter em conta as necessidades dos consumidores. Atrair os consumidores com base nas suas necessidades e desejos, conhecendo-os com o maior grau de profundidade possível, é agora um fator crítico de sucesso às empresas;
- *Cost to satisfy*: as organizações devem agora ter em conta o custo associado à satisfação das necessidades dos consumidores. Torna-se importante, por exemplo, definir o preço dos produtos tendo em conta os diversos fatores que podem afetar a compra destes, como a facilidade e frequência de utilização, estigmas sociais que podem estar associados à utilização dos produtos ou a facilidade de compra dos produtos. Torna-se tão importante atribuir um preço em função do custo de produção como em função do custo percebido pelo consumidor para a satisfação das suas necessidades;
- *Convenience to buy*: não é necessário ao consumidor moderno deslocar-se a estabelecimentos físicos de venda para adquirir os seus produtos, dado que estes podem fazer compras *online* ou através de catálogos. É então importante para qualquer organização conhecer através de que canais os diferentes segmentos-alvo que lhe são relevantes preferem adquirir os seus produtos, e ajustar-se a essas preferências;

- *Communication*: mais do que promover um produto, há que comunicá-lo. Os consumidores modernos procuram comunicação bidirecional com as organizações, pretendem ser ouvidos e pretendem também que o seu *feedback* seja integrado. Deve-se então fazer a transição de modelos antiquados de manipulação do cliente e adotar modelos de cooperação com o cliente.

Os 4 C's de Lauterborn (1990) remetem para um novo tipo de consumidor, mais consciente do mundo que o rodeia, e que se encontra em posse de uma maior quantidade de informação (ou, pelo menos, que consegue aceder, por intermédio de vários meios, a uma maior quantidade de informação) para tomar decisões de compra mais ponderadas e complexas. Este novo consumidor pretende não só adquirir produtos como fazer parte do processo de produção do que adquire através da personalização. Esta convergência entre produção e consumo levou à ascensão do conceito de “*prosumer*”, termo este definido pela primeira vez por Alvin Tofler (1980:283) como indivíduos que não eram “nem produtores nem consumidores no sentido habitual”, podendo-se designá-los então de “*prosumers*”. Inicialmente, “a maioria das pessoas consumia o que elas próprias produziam”, sendo então fundamentalmente *prosumers*, o que veio a alterar-se com a revolução industrial, que separou os conceitos, à larga escala, em produtores e consumidores, o que conduziu a “uma sociedade baseada em produção para troca, (...) embora a situação real fosse mais complicada, existindo ainda alguma produção para consumo próprio”. Com o surgimento das novas tecnologias e de um maior grau de atenção por parte das empresas às necessidades e desejos do consumidor, notou-se uma transição de consumidor passivo para *prosumer* ativo, sendo que Tofler notou, ainda na década de 80 do século XX, que “algumas das mais ricas e maiores empresas do mundo estão também, por razões tecnológicas e económicas, a acelerar a ascensão do *prosumer*” (1980:286).

Mais recentemente, o conceito definido por Tofler tem vindo a ser alvo de grande atenção, dadas as alterações promovidas pelo surgimento e consolidação da *Web 2.0*. Ritzer e Jurgenson (2010:18) apontam que o consumidor já tem vindo a trabalhar, de certa forma, para as empresas que comercializam os produtos que adquire desde os anos 50 do século XX, exemplificando-o através de situações como o consumidor “abastecer o seu próprio veículo em estações de serviço, funcionar como caixa de um banco ao levantar dinheiro numa caixa multibanco ou utilizar quiosques automáticos que lhe permitam, por exemplo, adquirir produtos ou fazer *check-in* num hotel ou aeroporto”.

Os serviços proporcionados pela *Web 2.0* levaram, segundo os mesmos autores, a que os consumidores sejam, muitas vezes, os criadores dos produtos que consomem, o que pode ser exemplificado através de “artigos gerados por utilizadores na Wikipédia, *websites* como o eBay e Craigslist, onde os consumidores criam o mercado (os sítios funcionam apenas como plataformas

para as trocas entre utilizadores), ou redes sociais como o Facebook, onde quase todo o conteúdo é gerado por consumidores, e onde estes podem interagir uns com os outros” (Ritzer e Jurgenson, 2010:19). Como tal, é necessário às organizações adaptar-se a este novo tipo de consumidor, e a presença *online* é uma das melhores formas de o fazer, pois permite ao consumidor fazer parte do processo de produção, muitas vezes na ótica da customização tanto de produtos como da experiência de compra.

Fisher, Craig e Bentley (2010) afirmam que a presença *online* e qualidade de um *website* são fatores de grande importância tanto para grandes empresas como pequenos negócios. Afirmam que “muitos donos de pequenos negócios parecem ver apenas os *websites* (dos seus negócios) como uma extensão da sua estratégia de marketing e não como parte integrante da sua estratégia de negócios” (Fisher *et al.*, 2010:254), levando ao abandono dos *websites* criados com o intuito de desenvolver a empresa e aumentar o volume de negócios. Apesar da relevância do papel de um *website* na estratégia de negócios de uma empresa, os responsáveis pelas empresas não conseguem ou não sabem, em muitos casos, medir os resultados da sua presença *online*. É então importante determinar a qualidade do *design* do *website*, por intermédio de análises de usabilidade e análises mais concretas às páginas que o compõem, determinando o quão fácil é navegar pelo mesmo, assegurando-se do funcionamento das diferentes funções disponibilizadas e tendo também em atenção a manutenção adequada do *website*, fazendo tudo isto convergir “numa estratégia articulada de negócios online” (Fisher *et al.*, 2010:256).

Para Gandhi e Gandhi (2016:130), a presença *online* acarreta diversas vantagens e também desafios, definindo esta presença *online* como “*web property*”, que consiste numa “representação de uma marca, pessoa ou entidade”, como, por exemplo, contas em redes sociais, *websites* e diretórios *online*.

Os autores listam, entre outros, os seguintes pontos como vantagens da presença *online* para uma empresa:

- Conseguir facilmente informação de negócios: é possível, através da *web property* de uma empresa, aceder a toda informação acerca dos clientes da mesma que utilizam essa *web property*. A informação para a tomada de decisão de compra pode também ser adquirida na *web property* da empresa pelos clientes, que podem obter informação sobre os produtos que desejam, comparando os diferentes produtos disponíveis e acedendo a informação disponibilizada por clientes que adquiriram os produtos.
- Atingir uma audiência maior: o número de utilizadores da *world wide web* é cada vez maior, e é possível, desta forma, às organizações conseguir angariar novos clientes em mercados de uma forma que anteriormente não seria impossível. É também importante notar que a presença

online com foco local é também importante, por encorajar os clientes a saber mais sobre os produtos e a visitar o espaço físico de comércio.

Gandhi e Gandhi (2016:132) listam também alguns dos desafios a superar aquando da construção e manutenção da presença *online* de uma empresa:

- Há falta de conhecimento da importância da presença digital para muitos donos de pequenas e médias empresas, dada a falta de aptidão de alguns destes para as novas tecnologias, e também a relutância que alguns donos dessas empresas apresentam relativamente à utilização de novas tecnologias.
- Os custos associados à criação e manutenção da *web property* são, por vezes, elevados, e afastam assim alguns empresários desta vertente de potencialização do seu negócio, pela crença de que a *web property* não acarreta benefícios suficientemente significativos para justificar gastos consideráveis.

Mas, no decorrer dos últimos 10 anos, com o surgimento e consolidação das redes sociais, os custos associados a uma presença *online* têm vindo a diminuir. Estes serviços são baseados na *Web 2.0*, e permitem a indivíduos e organizações “a construção de perfis públicos ou semipúblicos num sistema *online*, organizados numa lista de outros utilizadores com quem partilham uma ligação e que pode ser vista pelo próprio utilizador ou outros utilizadores da rede social, (...) distinguindo-se no sentido em que não são apenas uma ferramenta utilizada para conhecer estranhos, mas também para tornar visíveis as suas ligações na rede social” (Boyd e Ellison, 2007:2-3).

As redes sociais permitem às organizações a interação com consumidores no ambiente digital, aproveitando assim estas plataformas de modo a disseminar ou trocar informação com clientes e potenciais clientes e outras organizações. A rede social Facebook apresenta-se como a rede com maior número de empresas como utilizadores, com mais de 50 milhões de páginas e perfis de empresas ativos no sítio⁶, número que constitui cerca de 89% de todas as empresas presentes em redes sociais, enquanto que a plataforma mais utilizada para marketing B2B é o LinkedIn, rede social utilizada por 83% de todas as organizações com presença digital, dados advindos do estudo “How Businesses Use Social Media: 2017 Survey”⁷. O mesmo estudo refere que 52% dos utilizadores empresariais de redes sociais acreditam que o efeito das mesmas é positivo no seu negócio, embora este efeito bem-sucedido seja mais prevalente em negócios B2C (apenas 46% dos negócios B2B reportam efeitos positivos das

⁶ Facebook Business (2015, dezembro 8). New Tools for Managing Communication on Your Page. *Facebook*. Disponível em: <https://www.facebook.com/business/news/new-tools-for-managing-communication-on-your-page>

⁷ Herhold, K. (2017, setembro 14). How Businesses Use Social Media: 2017 Survey. *Clutch*. Disponível em: <https://clutch.co/agencies/social-media-marketing/resources/social-media-survey-2017>

redes sociais, contra mais de 58% de negócios B2C que reportam efeitos positivos da sua presença em redes sociais). É possível também verificar que 78% dos negócios partilham conteúdo original, identificando-se os artigos escritos, vídeos e imagens como os conteúdos que permitem maior envolvimento do público-alvo, ultrapassando as ofertas/promoções em redes sociais em pelo menos 14% do *engagement* total advindo das redes sociais, o que permite ressaltar a importância da partilha de conteúdo original, informativo e interativo por parte das empresas.

Erdogmus e Çiçek (2012:1358-1359) referem que as redes sociais são, atualmente, um dos fatores mais conducentes à lealdade dos consumidores, embora dependente de aspetos como “o conteúdo partilhado, popularidade desse mesmo conteúdo no grupo de amigos e a partilha em diferentes plataformas, com aplicações práticas”. O objetivo das organizações passa então por criar conteúdo que facilite o envolvimento do público, o que pede a criação de conteúdo relevante, tendo por base diferentes dados analíticos que permitam conhecer, com um grau de profundidade mínimo, as necessidades e desejos dos consumidores, tendo também em consideração a utilização de tópicos atuais e relevantes, fazendo uso de meios ricos em conteúdo, como vídeos e imagens, procurando-se, em todas as fases do processo, a interação com o público e o seu *engagement* (“A Guide to Writing Engaging Content”, 2017:3). Este envolvimento pode ser medido através de análises métricas como taxas de conversão, conversão de *leads*, impressões e crescimento da audiência⁸.

2.2. Presença nas redes sociais e fidelização de clientes

Num mercado cada vez mais saturado no que toca a opções de compra, a fidelização de clientes apresenta-se como uma solução para a redução de custos de qualquer empresa. A lealdade de um cliente pode ser vista como a predisposição deste à aquisição de produtos ou serviços de uma determinada marca em particular. Se um cliente realizar compras repetidas de um dado produto, pode ser reconhecido como sendo leal à marca, mas, se realizar compras repetidas de diferentes produtos de uma mesma empresa, é um cliente leal à empresa. Independentemente do tipo de lealdade exibida, clientes fidelizados tendem a ignorar os problemas da empresa ou marca à qual são leais, vendo-a sempre como a melhor opção, embora seja por vezes empiricamente verificável que tal não corresponda à realidade (Durga, 2018). Clientes fidelizados representam uma mais-valia para qualquer organização, não apenas quando se tem em consideração os potenciais custos de aquisição de novos clientes, mas também a potencial capacidade de influência que um cliente fidelizado poderá ter junto dos seus familiares e amigos, contribuindo desta forma para a aquisição orgânica de novos clientes (Khadka e Maharjan, 2017).

⁸ Herhold, K. (2017, setembro 14). How Businesses Use Social Media: 2017 Survey. *Clutch*. Disponível em: <https://clutch.co/agencies/social-media-marketing/resources/social-media-survey-2017>

Os custos de aquisição de novos clientes aumentam consoante o número de empresas concorrentes num dado setor, enquanto que os custos de retenção de clientes mantêm-se relativamente estáveis, o que se acentua quando o custo da mudança para o cliente é reduzido, algo que é verificável no setor dos *media*, devendo então as empresas deste setor procurar adquirir clientes no início do seu ciclo de vida ou no início do ciclo de vida de um dos seus produtos, procurando, após a aquisição de clientes, retê-los e beneficiar do seu *lifetime value* (Min, Zhang, Kim e Strivastava, 2016).

É então verificável a importância de reduzir a taxa de *churn* ou taxa de rotatividade dos clientes, dado que a perda de clientes pode significar um aumento dos esforços e custos de marketing para adquirir novos clientes. Yang e Chiu (2006) identificaram três tipos de *churn* de clientes: o *churn* involuntário, que se deve à falha no pagamento de uma subscrição ou compra de um bem ou serviço; o *churn* inevitável, advindo da morte ou, pelo menos, da remoção permanente de um cliente de um dado mercado (por este mudar de local de residência, por exemplo); e o *churn* voluntário, que consiste no término da ligação do cliente a uma empresa de forma voluntária. Hejazinia e Kazemi (2014) determinaram alguns dos principais e mais comuns fatores que afetam as taxas de *churn*, como o preço do serviço ou produto, os custos que os clientes têm em consideração aquando da mudança, a superioridade dos produtos de empresas concorrentes, a qualidade dos produtos ou serviços da empresa, a satisfação dos clientes, as preocupações de segurança da informação pessoal ao dispor da organização e os esforços publicitários levados a cabo tendo em vista a retenção de clientes.

Para otimizar a retenção de clientes de uma dada organização, as estratégias de CRM, ou *Customer Relationship Management* assumem um papel fundamental. As estratégias de CRM focam-se na gestão de uma relação colaborativa ou cooperativa entre duas ou mais entidades, que podem assumir a forma de quaisquer agentes de marketing relevantes à organização (Parvatiyar e Sheth, 2001). As estratégias de CRM focam-se então na gestão da lealdade, fidelização, relacionamento e prestação de serviços aos clientes, encapsulados numa estratégia de lealdade com o intuito de desenvolver relações lucrativas e duradouras com os clientes retidos (Nischal, 2015).

Quaye (2012) identificou a satisfação dos clientes como o principal fator conducente à sua retenção, havendo uma relação estatisticamente significativa entre a satisfação de um cliente e a sua lealdade para com uma empresa, devendo a qualidade percebida dos produtos e serviços disponibilizados pela organização encontrar-se a um nível que supere as expectativas dos seus clientes, assim como o valor adquirido percebido pelo cliente, sendo ainda importante mencionar a imagem da organização como um fator que afeta diretamente a lealdade, pois um cliente terá maior dificuldade em demonstrar lealdade a uma organização que tenha uma má imagem pública.

A interatividade cliente-empresa proporcionada pelas redes sociais veio introduzir novos paradigmas relativos à lealdade dos consumidores, assentes no seu *engagement* com a marca, que pode ser definido como “o nível de investimento cognitivo, emocional e comportamental nas suas interações com uma marca específica” (Hollebeek, 2011:565). O *engagement* poderá ser conducente à lealdade dos consumidores, que poderá ser incentivada através de diversos meios, podendo destacar-se formas avançadas de CRM, nomeadamente CRM social, criação de comunidades de marca, e interatividade nas redes sociais.

CRM social é definido por Hart e Kassem (2012:76) como uma “combinação de redes sociais e CRM, sendo então mais do que uma extensão do CRM tradicional”, com o objetivo de “utilizar novas tecnologias sociais e colaborativas para contacto com o cliente”, estabelecendo-se assim uma nova forma de responder aos desafios colocados às organizações nos dias de hoje, mencionando ainda que o foco do CRM social é a componente analítica, analisando as interações entre clientes da empresa ou com as redes sociais da empresa com o intuito de obter informação que permita melhor conhecer as necessidades e desejos do cliente, recolhendo também impressões dos clientes acerca dos produtos disponibilizados pela organização, algo que é conseguido através da comunicação com os clientes e de uma gestão atenta do seu relacionamento com a organização (Paliouras e Siakas, 2017).

A criação de comunidades de marca *online* apresenta-se como outra forma de influenciar a lealdade dos consumidores. Kalman (2009:1) define comunidade de marca como o termo usado para “descrever grupos de consumidores que se identificam com uma marca”, nas quais são partilhadas experiências acerca da mesma e com os seus produtos ou serviços. Outrora restringidas por obstáculos físicos, como a distância entre membros da comunidade, as redes sociais vieram a fornecer uma plataforma de fácil acesso onde é possível criar ou fazer parte de uma comunidade de marca, sem restrições físicas, e cujo funcionamento difere significativamente das comunidades de marca tradicionais. As comunidades de marca *online* são comunidades onde o consumidor escolhe tomar parte e escolhe também com que membros contactar, algo que poderia ser imposto pelas limitações geográficas em comunidades de marca tradicionais (Jang, Olfman, Ko, Koh e Kim, 2008). As redes sociais permitem também aos consumidores pertencer a múltiplas comunidades de marca em simultâneo, nas quais participam com diferentes graus de empenho e interesse, o que é acentuado pela criação de comunidades de marca cada vez mais específicas, onde os consumidores podem discutir os produtos e a marca com grande detalhe, o que contribui para a criação de laços mais fortes entre estes e a marca (Zaglia, 2012).

A criação de comunidades de marca em redes sociais apresenta estas mesmas vantagens, mas em plataformas com um grande número de utilizadores, proporcionando uma oportunidade para o

envolvimento com uma maior audiência, tendo também em atenção os reduzidos custos da presença em redes sociais. Estas comunidades de marca em redes sociais contribuem para aumentar o sentimento de pertença real a uma comunidade, tal como se verificaria numa comunidade de marca tradicional, permitindo também a criação de valor tanto para o cliente como para a organização, sob a forma de trocas de impressões e ideias entre os membros da comunidade de marca e também com representantes da organização, que devem promover, ativamente, o uso da marca e gerir as trocas de impressões de clientes, minimizando o impacto negativo destas e maximizando a criação de valor (Laroche, Habibi, Richard e Sankaranarayanan, 2012).

A comunicação *word-of-mouth*, embora não sendo um fenómeno exclusivo das redes sociais, adquire uma maior preponderância neste meio, dada a facilidade da livre troca de informação entre utilizadores, permitindo a rápida disseminação de informação sobre marcas e produtos (Seller e Laurindo, 2018). Apesar das vantagens da criação de comunidades de marca em redes sociais, cabe às organizações assegurar a qualidade de informação difundida nas redes sociais, a qualidade da plataforma escolhida e, principalmente, as recompensas advindas da participação na comunidade e a interação com a marca (Jang *et al.*, 2008), de forma a garantir a utilidade da comunidade de marca para a empresa.

A interação com a marca assume novos contornos com as redes sociais, que podem agir como meios de comunicação bilateral entre uma dada empresa e clientes ou outras empresas, permitindo envolver os consumidores de formas que anteriormente não seriam possíveis, devendo as organizações estar cada vez mais dispostas e abertas não só a comunicar de forma clara e transparente com os seus clientes como também a responder às suas questões e preocupações nas redes sociais, o que é denominado de abordagem ativa às redes sociais, incentivando-se o envolvimento do consumidor ao requerer as suas opiniões, emoções e recomendações, de forma livre e aberta (Agarwal, Kumar e Kumar, 2016).

As organizações podem também usar as redes sociais como forma de se aproximar aos seus consumidores através da interatividade. A cadeia de *fast food* Wendy's, sediada nos Estados Unidos da América, adotou uma forma de comunicação inovadora com os seus clientes, dando grande liberdade aos gestores das suas redes sociais para interagir livremente com o público, de uma forma que procura ligar a empresa aos consumidores mais jovens, nomeadamente aqueles que pertencem à Geração Y, que corresponde aos elementos da população nascidos entre 1980 e 1995, e Z, geração composta pelos elementos da população nascidos entre 1995 e 2010 (Bejtkovský, 2016). Estas gerações partilham um maior interesse pela utilização de redes sociais, podendo verificar-se que cerca de 88% dos jovens adultos, entre os 18 e os 29 anos, utilizam alguma forma de rede social nos Estados

Unidos da América, segundo o Pew Research Center⁹. A cadeia Wendy's utiliza o Twitter como forma de interagir informalmente com os seus consumidores, ridicularizando empresas concorrentes e trocando impressões, muitas vezes de índole cómica, com o seu público-alvo, algo que veio a gerar um grande crescimento do número de seguidores da marca no Twitter¹⁰. Este aumento da notoriedade da marca contribuiu também para que os lucros da mesma aumentassem em cerca de 50% em 2018, relativamente ao ano anterior¹¹. A esta abordagem pouco convencional às redes sociais junta-se a presença mais conservadora da marca nas redes sociais Instagram, YouTube e Reddit, onde a interação com os consumidores não é prática comum, ao contrário do que se verifica no Twitter da organização¹².

Outra marca que se distingue pelas suas interações com o público nas suas redes sociais é a dbrand, uma empresa canadiana que se especializa na produção de capas e vinis para telemóveis, computadores e consolas de jogos, reconhecida globalmente pelas opções de personalização que disponibiliza aos consumidores. A marca optou por uma estratégia inovadora de marketing de redes sociais, semelhante em alguns aspetos à estratégia da Wendy's. A presença da marca no Twitter pode ser vista como irregular e algo agressiva no discurso praticado, dado que os administradores da página se referem a eles mesmos como robôs, implicando, em muitos casos que a conta não é gerida por humanos, e também pelas respostas dadas aos *tweets* dos seus clientes, chegando, por vezes, a antagonizá-los, embora sempre com uma abordagem humorística¹³. Aliada a esta presença pouco usual nas redes sociais, a marca recorre a promoções peculiares, como quando aumentou os preços de todos os seus produtos em 200%, devido a uma aposta que a marca fez com os seus consumidores tendo por base os resultados de uma sondagem no Twitter, na qual se determinou que, caso os clientes conseguissem acertar na equipa vencedora da Superbowl, a marca reduziria os preços de todos os seus produtos em 50%, mas se a maioria ditasse a equipa vencedora incorreta, os preços aumentariam em 200%, o que veio a acontecer¹⁴. Este tipo de interação com os consumidores levou a que o número de seguidores da dbrand no Twitter ultrapassasse os sete dígitos, ajudando a que a empresa se

⁹ Smith, A. & Anderson, M. (2018, março 1). Social Media Use in 2018. *Pew Research Center*. Disponível em: <https://www.pewinternet.org/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>

¹⁰ Eriksen, K. (2018, abril 26). How Wendy's used Social Media to Profit \$64M in a year. *Deputy*. Disponível em: <https://www.deputy.com/blog/how-wendys-used-social-to-profit-64m-in-a-year>

¹¹ Eaton, D. (2018, fevereiro 22). Wendy's lays out 2020 sales, restaurant goals. *Columbus Business First*. Disponível em: <https://www.bizjournals.com/columbus/news/2018/02/22/wendys-lays-out-2020-sales-restaurant-goals.html>

¹² Morris, C. (2018, Abril 19). From serving fresh beef to fresh raps: A Wendy's Social Media Analysis. *Medium*. Disponível em: <https://medium.com/rta902/from-serving-fresh-beef-to-fresh-raps-a-wendys-social-media-analysis-41ec4f09b061>

¹³ Wendy, D. (2018, março 26). The Best of Corporate Twitter & Why You Should Follow Them. *Altitude Branding*. Disponível em: <http://altitudebranding.com/best-corporate-twitter-follow/>

¹⁴ LaVigne, E. (2018, fevereiro 10). dbrand: A Social Media Master. *Medium*. Disponível em: <https://medium.com/@evanlavigne/dbrand-a-social-media-master-260e9c4f3f00>

tornasse, em 2018, na 8ª empresa em mais rápido crescimento no Canadá¹⁵, demonstrando assim o quão importante a interação com o público pode ser na atualidade.

Os serviços de mensagens instantâneas, muitas vezes integrados em redes sociais, podem também ser utilizados como uma forma de interação entre empresa e cliente, para benefício mútuo. Zhang e Fjermestad (2008:193-194) identificaram diversas vantagens quanto à utilização de serviços de mensagens instantâneas para as empresas, entre os quais “a monitorização das horas de trabalho dos funcionários, a produtividade induzida pela possibilidade de comunicar com diversos indivíduos em simultâneo e a construção de relações emocionais através do contacto direto” com os clientes, nos quais os *emojis* podem desempenhar um importante papel no estabelecimento de um relacionamento emocional. Estas tecnologias podem também assistir as campanhas de marketing, sendo particularmente eficazes no que toca às campanhas de marketing viral, determinando que as tecnologias de mensagens instantâneas são uma forma “barata e altamente influenciadora”, constituindo novos canais de comunicação com os consumidores, muito populares entre os jovens (Mokhber, 2015:9-10). 29% dos adultos entre os 18 e os 24 anos utilizam aplicações de mensagens instantâneas como WhatsApp ou Messenger todos os dias, sendo que as empresas podem utilizar essas aplicações para solucionar problemas que os seus clientes possam ter, dispor novos e exclusivos conteúdos e diferentes formas de os consumir, como através do uso de *stickers* no Messenger ou iMessage, e ainda possibilitar a encomenda ou compra de produtos ou serviços através das aplicações, facilitando e acelerando o processo de tomada de decisão e compra dos consumidores¹⁶.

Ao definir a importância de algumas aplicações e redes sociais específicas, torna-se imperativo explicar como devem ser usadas as mais importantes redes sociais, e com que finalidade, tal como proposto por Lin e Rauschnabel (2016):

- O LinkedIn é uma rede social de contexto profissional, onde as empresas devem procurar formas de interagir umas com as outras, procurando socializar, criar redes de contatos ou mesmo através do recrutamento de novos funcionários, o que é facilitado pelas funcionalidades da plataforma, que permitem conhecer potenciais contratações com grande detalhe.
- O Facebook é, por seu turno, uma rede social de contexto privado, onde são partilhados conteúdos com o intuito de monitorizar consumidores, concorrentes ou potenciais

¹⁵ CB Staff (2018, setembro 9). Growth 500: The Complete Ranking of Canada’s Fastest-Growing Companies. *Canadian Business*. Disponível em: <https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/growth-500/2018-8-dbrand/>

¹⁶ Lab Team (2014, abril 15). Messaging Apps: The New Face of Social Media and What It Means for Brands. *IPG Media Lab*. Disponível em: <https://www.ipglab.com/2014/04/15/messaging/>

contratações, permitindo ainda gerir relacionamentos com clientes e potenciar esforços de *branding*.

- O Instagram permite a partilha de conteúdos multimédia em contexto privado, onde se podem partilhar e guardar imagens relacionadas com a empresa, sendo também muito utilizada atualmente para recrutar influenciadores, caracterizados pelo seu grande alcance devido aos seus elevados números de seguidores.
- No YouTube é possível partilhar conteúdos em formato vídeo, o que permite favorecer a imagem de marca e publicitar produtos ou serviços, em contexto privado.

O objetivo da utilização das redes sociais é, acima de tudo, criar comunidades. Estas comunidades assentam na partilha de conteúdo, que pode assumir diversas formas, e que pode ocorrer entre empresa e público e vice-versa. Como tal, há que procurar construir comunidades de conteúdo, que constituem comunidades em que o principal foco é o interesse pelo conteúdo partilhado, o que facilita o envolvimento do público. A marca deve procurar provocar a comunicação com a comunidade através da partilha de conteúdo, tal como evidenciado pelos casos da cadeia Wendy's e dbrand, procurando sempre responder às questões dos consumidores e às suas preocupações, demonstrando interesse nestes e nas suas necessidades e desejos, tendo ainda sempre em consideração o conteúdo mais apropriado a cada plataforma, de forma a maximizar o envolvimento dos consumidores (Du Plessis, 2017). Para o efeito, o conteúdo partilhado deve ser: de elevada qualidade; convidativo, no sentido em que é pedido ao público a sua participação e interesse; inspirador, por gerar discussões e comunicação entre o público em si e também com a organização; e facilitador, ao tornar o conteúdo o mais acessível possível ao público, ao mesmo tempo que se procuram compreender as diferentes necessidades do público ao nível do meio tecnológico (Visser e Richardson, 2013).

Uma das finalidades do *engagement* é elevar o estatuto da relação do cliente com a marca para o nível de defensor da marca. Para este efeito, as empresas devem procurar aumentar o envolvimento do consumidor nas suas atividades, criar relacionamentos com os clientes capazes de gerar informação valiosa para ambas as partes, permitir aos seus clientes a escolha livre e transparente de entre as diferentes opções de produtos disponíveis no mercado e alinhar os valores da empresa com os valores mais procurados e associados à organização pelos consumidores, tudo isto englobado numa comunidade de marca que fomente os comportamentos de defesa da mesma (Lawer e Knox, 2006).

Nousiainen (2015) identifica quatro principais forças motrizes que são essenciais à criação de defensores de marca *online*, nomeadamente:

- Identificação com a marca: a identificação dos consumidores com a marca é essencial a que estes se tornem defensores da marca, pois a marca deve refletir a forma como estes pretendem ser vistos pelos outros. A identificação com a marca depende de seis fatores: i) a auto-similaridade com a marca, ou seja, o nível de semelhança percebido entre a personalidade da marca e a do consumidor; ii) distinção da marca, devendo esta apresentar dimensões e fatores que a tornem única; iii) prestígio da marca, pois esta deve contribuir para aumentar a auto-estima dos consumidores ao ser relacionada com estes; iv) benefícios sociais da marca, que se define pelo contributo da marca à posição social do defensor desta; v) “calor” da marca, que define se esta é vista de uma forma fria ou quente pelo seu público, características estas que serão depois transferidas para os defensores da marca; e vi) experiências com a marca, que devem deixar marcas significativas na mente dos consumidores de forma a ser tidas como relevantes, marcas estas que podem advir de diversas fontes, como a satisfação com a marca ou a oferta de valor superior proporcionada por esta aos seus clientes.
- Qualidade do relacionamento consumidor-marca: a marca deve demonstrar empenhamento no relacionamento com os seus clientes, devendo também recompensá-los pelo seu compromisso afetivo com a marca.
- *Engagement* dos consumidores: a marca deve procurar, ativamente, envolver os seus clientes quando possível, ao interagir e colaborar com estes, em ações que podem potencialmente beneficiar tanto a empresa como o cliente.
- Confiança e envolvimento: a confiança dos clientes na marca leva a que estes façam recomendações positivas acerca desta, ao mesmo tempo que leva a um aumento das intenções de compra e facilita os processos de troca de informação livre e transparente.

Uma das formas de medir as intenções de defesa da marca *online* e, por conseguinte, a lealdade dos consumidores, é através do Net Promoter Score. É uma medida que tem como foco a experiência *online* do consumidor com a marca, numa escala métrica não-comparativa de dez pontos, que determina a probabilidade de um dado consumidor vir a recomendar (ou não) uma marca a outros consumidores. A partir da escala definem-se três grupos de respondentes, caracterizados pela sua propensão para a recomendação da marca, nomeadamente os promotores, aqueles que atingem pontuações entre 9 e 10 no Net Promoter Score, definidos como “entusiastas leais que irão continuar a comprar os produtos da empresa e a recomendá-los a outros, impulsionando o crescimento da marca”, os passivos, que são os consumidores que obtêm pontuações entre 7 e 8 na escala e que são “consumidores satisfeitos mas pouco entusiásticos, que são vulneráveis a ofertas competitivas” e ainda os detratores, grupo de consumidores este que é definido pela obtenção de uma pontuação entre 0 e 6 e que engloba “consumidores insatisfeitos que podem danificar a imagem de marca e atrasar o

crescimento da mesma através de *word-of-mouth* negativo”¹⁷. Esta medida pode então ajudar a fazer previsões para o crescimento da marca, tendo por base as questões “está satisfeito com a qualidade dos produtos/serviços?” e “voltaria a utilizar os produtos/serviços da empresa?”, o que facilita e acelera a resposta ao questionário, o que é essencial nos dias de hoje, dadas as restrições de tempo que levam os consumidores a, em muitos casos, ignorar questionários de satisfação, permitindo este novo método de questionário uma definição mais clara do nível de lealdade dos clientes, e fazer uma projeção do número de clientes disponíveis a defender a marca e a recomendá-la a outros (Reichheld, 2003).

Um defensor da marca é então um consumidor fidelizado e que ajuda a evangelizar outros consumidores. Constitui uma forma de comunicação indireta entre a empresa e os seus clientes, que pode ser descrita como uma parceria entre ambos, da qual poderão advir benefícios mútuos, dado que a empresa defenderá com maior facilidade os interesses dos seus consumidores e estes, por seu turno, continuarão a comprar os produtos da empresa, ao mesmo tempo que os fazem evoluir e melhorar através do diálogo contínuo e transparente com a empresa, mas, acima de tudo, falam acerca da empresa e dos seus produtos a outros, muitas vezes familiares e amigos, que podem passar a adquirir produtos da empresa, conduzindo a um aumento das vendas a curto e a longo-prazo e ao crescimento da marca (Urban, 2005:155-159). Os defensores da marca constituem assim uma importante ferramenta de gestão, capaz de potenciar a imagem de marca e melhor alinhar o posicionamento da marca com aquilo que são os valores, necessidades e desejos dos seus consumidores, informação esta que é obtida através do relacionamento da empresa com os próprios defensores da marca, permitindo compensar algumas debilidades que as marcas possam vir a ter, ao mesmo tempo que se garante a lealdade dos defensores da marca, que, por seu turno, contribuem para contruir os alicerces de relacionamentos longos e duradouros com outros consumidores (Lawer, 2006).

Com o aumento da popularidade das redes sociais, começaram também a surgir indivíduos e coletivos que acumularam um grande número de seguidores nas redes sociais, e, por conseguinte, um nível de influência considerável sobre os mesmos. Estes líderes de opinião nas redes sociais são denominados de influenciadores digitais, ou simplesmente influenciadores. Caracterizam-se pelo forte relacionamento que têm com os seus seguidores, sendo capazes de moldar o seu comportamento ao comunicar com estes através das suas redes sociais (Szcurski, 2017). Nandagiri e Philip (2018) postulam que deve ser tido em conta que a audiência dos influenciadores prefere que os produtos publicitados pelo influenciador sejam apresentados de forma orgânica, integrados de alguma forma no conteúdo partilhado habitualmente pelo influenciador digital, mantendo assim a autenticidade da

¹⁷ Net Promoter (2017). What is Net Promoter? *Satmetrix*. Disponível em: <https://www.netpromoter.com/know/>

comunicação e um nível considerável de envolvimento com a audiência, que prefere críticas a produtos, com o cunho pessoal do influenciador, a publicidade tida como tradicional. O mesmo estudo determinou que o produto apresentado pelo influenciador deverá estar de alguma forma relacionado com o mesmo, pois as críticas aos produtos são tidas como sendo mais valiosas caso sejam realizadas por alguém que tenha conhecimentos na área, determinando-se ainda que as marcas das áreas de beleza, moda e desporto são as que têm maior sucesso em atingir a audiência dos influenciadores. Os influenciadores, através de *electronic word-of-mouth*, são capazes de influenciar as opiniões e atitudes dos seus seguidores, embora essa influência seja dependente de fatores como a credibilidade, atratividade e percepção da fonte, assim como a qualidade da argumentação (Nunes, Ferreira, Freitas e Ramos, 2017). É então possível determinar a importância que os líderes de opinião ou influenciadores podem adquirir numa estratégia de marketing digital, devendo as empresas reconhecer estes evangelizadores das marcas como importantes canais de marketing para estimular o *electronic word-of-mouth* positivo, contribuindo para a manutenção de uma imagem de marca saudável e para o crescimento da mesma (Anastasiu e Dospinescu, 2019)

O *electronic word-of-mouth* assume uma importância significativa nas decisões de compra dos consumidores, determinando Zamil (2011) que a escolha final do consumidor demonstra uma correlação estatisticamente significativa com o *word-of-mouth* transmitido de um indivíduo para outro, sendo que o *word-of-mouth* negativo afirma-se como mais prevalente e influente que o positivo, confirmando ainda que há uma correlação estatisticamente significativa entre o relacionamento da fonte do *word-of-mouth* e o recetor da comunicação, ou seja, a comunicação é mais influente quando é proveniente de família, amigos ou colegas.

2.3. Marketing de convergência

A evolução tecnológica que tem vindo a desenrolar-se nas últimas décadas levou ao surgimento de um novo consumidor, denominado de consumidor centauro. Este tipo de consumidor é caracterizado pela sua procura pela expressão da sua individualidade, desejo por interação social, conveniência da utilização de um determinado canal e opções de canais, ao mesmo tempo que tenta tomar decisões de compra mais informadas e, por conseguinte, acertadas, destacando-se então pela sua crescente procura pela melhor oferta de valor. O objetivo das organizações passa a ser criar com o consumidor, e não apenas criar para o consumidor, como se verificava anteriormente com o consumidor tradicional, devendo então as organizações procurar colaborar com o consumidor nos processos de criação e entrega de produtos e serviços (Wind *et al.*, 2001). Este tipo de consumidor transita entre “o ambiente físico e virtual”, levando à necessidade de implementar mudanças que façam convergir os canais *online* e *offline* das empresas de forma a melhor atingir e servir os seus consumidores (Lima,

Melo, Chaym e Farias, 2018). De forma a adaptar-se com sucesso às novas exigências do consumidor centauro, Wind, Mahajan e Gunther (2001) identificaram cinco fatores cruciais ao bom funcionamento de uma estratégia de convergência, designados pelos 5 C's do marketing de convergência:

- **Convergência de customização:** as novas tecnologias permitem aos consumidores a cocriação de produtos, sendo que este nível de customização era apenas acessível a uma pequena parcela da população, tornando-se alcançável a grande parte dos consumidores modernos com o surgimento e consolidação da *Web 2.0*. No entanto, não é do interesse geral dos consumidores a personalização de todos os produtos e serviços que consomem, dado que estes podem interpretar a customização de um dado produto como não sendo importante o suficiente para justificar o tempo despendido a personalizá-lo, podendo mesmo querer evitar a personalização do mesmo de forma a encaixar-se num determinado subgrupo da população ao comprar produtos como, por exemplo, t-shirts de bandas ou álbuns. Como tal, cabe às organizações utilizar toda uma variedade de estratégias para certificar-se de que são combinadas a estandardização e customização de produtos e serviços, podendo, inclusivamente, disponibilizar diferentes níveis de customização, o que possibilita que os consumidores possam fazer alterações profundas ou apenas superficiais aos produtos ou serviços adquiridos, dependendo da importância da aquisição.
- **Convergência das comunidades virtuais e físicas:** A *Web 2.0* “cria a oportunidade de desenvolver comunidades virtuais que agregam indivíduos através dos seus interesses comuns”, independentemente da sua localização. A importância das comunidades de marca *online* foi já estabelecida, mas não menos importante é a possibilidade de os membros das comunidades de marca *online* fazerem parte de comunidades de marca físicas, apresentando-se à marca o desafio de fazer convergir as suas comunidades sem perder de vista o foco de negócio deste tipo de comunidade. As empresas devem procurar desenvolver ofertas de valor que fortaleçam os laços entre as comunidades de marca físicas e virtuais, mantendo a coerência entre estas e fomentando a interação entre ambas as comunidades “de uma forma que apoie objetivos organizacionais e de negócio”.
- **Convergência dos canais *online* e *offline*:** o consumidor centauro espera uma experiência consistente e coerente em todas as interações com a organização, quer estas aconteçam em ambiente físico, quer em ambiente virtual. Torna-se então essencial providenciar aos consumidores interações que proporcionem experiências uniformes, de forma a que o consumidor seja reconhecido como indivíduo em qualquer interação com a empresa, quer esta aconteça pessoalmente, por telefone ou pela Internet. Os canais escolhidos pelo consumidor

- dependem do contexto em que o contato ocorre, pelo que as empresas não devem descurar qualquer canal de contato com o cliente, criando “a fusão dos diversos canais de forma a providenciar uma experiência ou conjunto de experiências coerentes aos seus consumidores”;
- Convergência de novas equações competitivas de valor e técnicas de preço tradicionais: com o surgimento dos canais de compra virtuais, empresas como o eBay lançaram novos modelos de preço, “como leilões ou diga-o-seu-próprio-preço”. Como tal, é frequente estas novas equações competitivas de valor focarem-se na iniciativa do comprador. O eBay possibilita a compra de produtos por um valor fixo, sob a forma de um preço “*buy it now*”, que possibilita a aquisição imediata de um produto, preço este que é acompanhado, muitas vezes, por um sistema de licitações, verificando-se assim uma técnica de preço híbrida. Para acrescentar valor aos produtos e ir além do seu valor base, muitas empresas recorrem também à redefinição da equação de valor por meio da adição de entretenimento, informação e diferenciação tendo por base, por exemplo, a marca, a velocidade de entrega dos produtos ou serviços, a disponibilidade de aquisição e entrega do produto ou a experiência que envolve a interação com a empresa. Todos estes fatores funcionam em conjunto para definir o preço dos produtos ou serviços, podendo influenciá-lo positiva ou negativamente;
 - Convergência de ferramentas de escolha e especialistas: as novas ferramentas disponibilizadas pela *Web 2.0* permitem aos consumidores tomadas de decisão cada vez mais informadas, facilitando o acesso ao tipo de informação que estaria outrora limitado a especialistas numa qualquer área. Neste sentido, as empresas devem procurar mudar a forma como é dada formação aos seus funcionários e especialistas e em que esta consiste ao certo, analisando, para tal, as necessidades mais pressionantes dos seus consumidores e procurando formas de as satisfazer, podendo disponibilizar os conhecimentos dos seus especialistas em plataformas digitais concebidas para tal, a que os consumidores conseguem facilmente aceder. Com o melhoramento e facilidade do acesso à informação, as empresas deverão dedicar especial atenção às mensagens às quais expõem os seus consumidores, procurando combinar as suas próprias comunicações com aquelas advindas de terceiros, desde que estas contribuam para o aumento ou consolidação da credibilidade da organização.

Para colocar os 5 C’s do marketing de convergência em prática com a maior eficiência e eficácia possível, as organizações devem ter em conta a redefinição dos 4 P’s do marketing influenciada pelas práticas do marketing de convergência, que consistem nos seguintes pontos, como definidos por Wind, Mahajan e Gunther (2001):

- Convergência de produto: a definição do que é um produto tem vindo a sofrer alterações significativas, afetada pela convergência de produtos e serviços físicos e digitais. Torna-se imperativo facultar uma plataforma de customização de produtos ao consumidor moderno, plataforma esta que deverá ser frequentemente atualizada;
- Convergência de preço: as empresas têm agora a oportunidade de experimentar novos modelos e equações de preço, que podem ser testados com relativa facilidade através das ferramentas fornecidas pela *Web 2.0*. Com a facilitação do acesso à informação e alterações ao processo de tomada de decisão referidas anteriormente, as empresas devem procurar desenvolver modelos de preço contínuos, sujeitos a alterações a qualquer instante e que se ajustem adequadamente à oferta de valor percebida pelo cliente;
- Convergência de promoção: a promoção, no contexto da convergência, passa a advir de um diálogo entre consumidor e empresa, devendo ser maximizadas as hipóteses de interatividade dos consumidores com quaisquer ações promocionais;
- Convergência de distribuição: as ferramentas logísticas ao dispor das empresas devem ser reaproveitadas de forma a poder fazer chegar os seus produtos ou serviços aos consumidores independentemente da sua localização, sempre com foco na rapidez da entrega e conveniência.

2.4. Fatores determinantes para o sucesso de um *website* na perspetiva do comércio *online*

O sucesso de um *website* na perspetiva do comércio *online* depende de uma multitude de fatores. A qualidade global do *site* e a forma como este é percebido pelos seus utilizadores é fulcral ao seu sucesso, pelo que, para melhor os definir, analisar e compreender a qualidade de um *website* na ótica do utilizador, Aladwani e Palvia (2001) desenvolveram uma escala que permite quantificar, de uma forma aproximada, os fatores que determinam a qualidade de um *site*, focando-se, por exemplo, na sensação de segurança transmitida pela página, a facilidade de navegação, atratividade, velocidade de *download* ou interatividade.

Para determinar a possibilidade de sucesso do *e-commerce* advindo do *site*, Torkezadeh e Dhillon (2002) sugeriram diversos aspetos que podem facilitar ou dificultar transações *online*, em que determinaram a importância de saber ao certo o que procuram os consumidores quando fazem compras *online*, determinando que os consumidores revelam grande preocupação com a forma de pagamento, gama de produtos disponíveis, confiança no comerciante, relacionamento do comerciante com os consumidores, conveniência da realização da compra e também com o valor da compra *online*.

A imagem do *website* apresenta-se assim como um dos principais fatores para o sucesso deste, sendo que, para garantir uma boa imagem, Heijden e Verhagen (2004) identificaram nove principais elementos cruciais à percepção positiva da imagem de um *site*. Estes são a utilidade da loja *online*, a fruição proporcionada pela utilização da loja, a sua usabilidade, familiaridade, confiança percebida, posicionamento da loja, *performance* do *website*, atitudes relativamente à compra *online* e intenções de compra na loja *online*.

2.5. Conclusão

As práticas e teoria de marketing vieram a sofrer diversas alterações desde a sua inepção, de forma a acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas e sociais que têm vindo a acontecer no decorrer das últimas décadas. As diversas eras que caracterizam o marketing e o seu estudo são o corolário do relacionamento em constante mudança entre consumidor e empresa, cada vez mais intrincado e complexo.

As exigências do consumidor centauro levam a que as empresas tenham que adaptar-se rapidamente às necessidades e desejos deste que passam, atualmente, por uma convergência cada vez mais homogênea entre os ambientes *offline* e o *online*, permitindo uma experiência de compra fluída e rápida. As práticas de convergência requerem esforço da parte das empresas para garantir uma experiência uniforme e coerente independentemente do ponto de contato utilizado pelo consumidor. Estas práticas de marketing de convergência levaram a adaptações nos 4 P's do marketing, de forma a otimizar os processos de gestão de marketing e daí retirar os melhores resultados possíveis, dadas as exigências dos mercados atuais.

Os 4 P's adaptados demonstram a importância da *Web 2.0*, ficando assim patente a crescente necessidade de uma presença digital forte e demarcada por parte de qualquer marca, de forma a que esta possa posicionar-se da melhor maneira na mente dos consumidores, alargando assim o seu público-alvo e possibilitando às organizações oportunidades de crescimento sem limitações geográficas.

3. Metodologia

Neste capítulo serão descritas as metodologias às quais será feito recurso para a execução do projeto referente à Essential Madeira Islands, com foco no aumento da notoriedade da marca.

3.1. Apresentação da empresa

A Essential Madeira Islands é uma revista publicada bimestralmente, em duas línguas (inglês e português) e destina-se tanto aos mais de 1 milhão de turistas que visitam a região todos os anos, como aos habitantes da região da Madeira. É disponibilizada nas bancas e também através de um serviço de subscrição. As edições oferecem mais de 100 páginas de informação acerca do arquipélago da Madeira, focando-se em acompanhar os principais eventos do calendário cultural e turístico do arquipélago da Madeira assim como os fluxos turísticos e as suas diferentes intensidades ao longo do ano na região.

A Essential Madeira Islands integra-se no grupo Open Media, um grupo editorial com experiência internacional, e do qual fazem parte as edições Essential Macau, Essential Londres, Essential Kuala Lumpur, Essential Lisboa e Essential Algarve, entre outras publicações que não se posicionam sob a nomenclatura Essential.

A missão da empresa é fazer chegar a quem passa ou vive na região da Madeira informações acerca de eventos culturais, arte, personalidades de relevo e *lifestyle*, através da entrega de valor excecional, caracterizada pela elevada qualidade gráfica e fotográfica da revista, e também pela qualidade dos materiais *premium* usados na impressão da mesma, aliada à experiência e qualidade dos recursos humanos à disposição da Essential.

A Essential Madeira Islands tem como principais valores a integridade e ética profissional, assegurando-se de que as suas publicações não se orientam exclusivamente por fins comerciais, preocupando-se em fazer chegar aos leitores informação imparcial e de elevada qualidade, nunca encobrindo ou deturpando informação.

A visão da empresa consiste tornar-se uma das principais referências no que concerne a informações acerca do calendário social, cultural e turístico da região da Madeira, oferecendo sempre informação de elevada qualidade, imparcial e posicionada de forma a corresponder com os fluxos turísticos que caracterizam o padrão de visitas à região ao longo do ano, afirmando-se como a mais importante publicação do seu género na região da Madeira.

3.2. Objetivos do projeto

A escolha da Essential Madeira Islands deveu-se, principalmente, à particularidade dos objetivos da empresa e da visão para os atingir, pretendendo-se aumentar a notoriedade da revista através dos seus canais digitais.

Os responsáveis pela revista reconhecem, acima de tudo, a importância do planeamento estratégico de marketing e como este poderá assistir a empresa a atingir os seus objetivos, ressalvando-se o facto de que este tipo de trabalho nunca havia sido desenvolvido no sentido de sustentar e desenvolver os objetivos da Essential Madeira Islands, algo que é comum no contexto de uma pequena empresa, pois estas têm habitualmente dificuldade em conhecer, com um nível de profundidade adequado, as necessidades e desejos dos seus clientes, havendo também dificuldade em conhecer e saber aplicar conceitos básicos de marketing, desconhecendo-se ainda, por vezes, os benefícios que podem advir de uma estratégia de marketing para uma pequena empresa, tudo isto acompanhado pela falta de poder financeiro para poder colmatar a necessidade do planeamento de marketing (Kazimoto, 2014).

A Essential Madeira Islands, apesar de enfrentar os desafios comuns a uma pequena empresa em Portugal, demonstrou interesse em melhorar o seu desempenho com o apoio das técnicas e métodos associados ao marketing relacional, com a finalidade de atingir os objetivos anteriormente propostos, procurando modernizar o seu posicionamento aos olhos do público madeirense e aos mais de 1 milhão de turistas que, anualmente, escolhem o arquipélago da Madeira como destino.

3.3. Métodos a utilizar

Para a realização do projeto, serão adotados os métodos DMAIC e SOSTAC. O método DMAIC terá como propósito o diagnóstico da empresa, através do qual serão identificadas falhas ou problemas nos mais diversos processos de marketing e comunicação levados a cabo pela Essential Madeira Islands. Após a aplicação deste método, recorrer-se-á à metodologia SOSTAC para a criação de um projeto de marketing, que terá por base as conclusões advindas da metodologia aplicada anteriormente.

3.4. O método DMAIC

Em 1986, a Motorola, uma multinacional especializada em equipamentos de telecomunicações, enfrentava problemas relacionados com equipamentos defeituosos, que elevaram o número de queixas e ativações de garantia. Bill Smith, um engenheiro da empresa, focou-se em desenvolver uma metodologia com o intuito de minimizar defeitos em produtos, começando por identificar as fases em que habitualmente se detetam problemas ou defeitos latentes em produtos, chegando à conclusão de que a maior parte das falhas se concentravam no início do seu ciclo de vida, normalmente advindas de falhas no processo de produção, ou no fim do seu ciclo de vida, motivadas pelo desgaste acumulado através da utilização dos produtos (Huesing, 2008).

Bill Smith focou-se em minimizar as falhas no início do ciclo de vida dos produtos, desenvolvendo então uma metodologia que viria a designar-se por *Six Sigma*. Esta metodologia insere-se na filosofia *Lean Thinking*, teoria que teve início com Taiichi Ohno, um executivo da Toyota, que procurou reduzir o desperdício que ocorre ao longo das mais diversas fases inerentes ao processo de produção. Esta teoria pode ser caracterizada por tentar fazer mais com menos, e desta necessidade surgiram os cinco princípios do *Lean Thinking*, nomeadamente a especificação do valor, que deve ser definido pelos consumidores; identificação do fluxo de valor; fluidez, devendo os processos de produção fluir como um só; foco no *pull*, deixando os consumidores definir as quantidades de produto a ser produzidas; e procura constante pela perfeição, devendo todos os processos ser constantemente analisados, avaliados e aperfeiçoados (Womack e Jones, 1996).

Inserindo-se no *Lean Thinking*, o foco da metodologia *Six Sigma* seria fazer chegar aos consumidores produtos adequados para uso imediato e desprovidos de falhas ou defeitos de fabrico, dando assim resposta às preocupações da Motorola com a qualidade dos seus produtos.

Os executivos da Motorola aperceberam-se de que os benefícios da metodologia *Six Sigma* iam além de melhoramentos a processos de produção e produtos. Como tal, a metodologia evoluiu no contexto empresarial, e tornou-se no que os executivos da Motorola vieram a designar de “*next generation Six Sigma*” (Barney, 2002). Esta adaptação à realidade empresarial consiste em 4 passos principais:

- Alinhamento de objetivos com executivos, através da criação de *scorecards* que consistem em objetivos estratégicos, *key performance indicators* e iniciativas que poderão ser levadas a cabo de forma a identificar pontos críticos a melhorar o desempenho da organização, não só ao nível dos processos de produção, como ao nível da quota de mercado, *cash flow* ou processos de recursos humanos;

- Mobilizar equipas com a finalidade de melhorar processos, através de um método multi-etapas pré-estabelecido;
- Acelerar processos e concretização de objetivos, por intermédio da nomeação de líderes de equipas que terão como principal função o treino dos seus subordinados, de forma a que estes se tornem o mais eficientes e eficazes quanto possível nas suas funções;
- Gestão empresarial pró-ativa, em que os executivos devem procurar melhorar de forma constante, tendo em consideração o *feedback* dos seus funcionários e dos seus clientes.

No contexto da gestão organizacional, o segundo passo assume uma importância considerável, pois é daqui que surge o esqueleto da metodologia *Six Sigma* e um dos pilares do *Lean Thinking*, o método DMAIC.

O método é constituído por cinco fases distintas, correspondendo cada fase a uma letra da sigla, identificando-se as seguintes fases, como definido por Shanmuganathan (2010):

- *Define*: este passo corresponde à definição de metas a atingir, tendo por base *inputs* de clientes e dos funcionários da organização, tendo em vista melhorias para a organização;
- *Measure*: nesta fase do processo, devem ser definidos *key performance indicators* relacionados com as metas definidas na fase anterior, e medido o desempenho da organização.
- *Analyze*: nesta fase analisam-se os dados recolhidos, identificando-se as causas dos problemas que afetam a organização;
- *Improve*: tendo por base os dados obtidos através dos passos anteriores, devem procurar-se soluções para os problemas e causas identificados;
- *Control*: o foco deste passo é certificar-se de que as ações levadas a cabo para solucionar os problemas são eficazes e sustentáveis, devendo analisar-se periodicamente o desempenho da organização de forma a corrigir quaisquer erros no planeamento e tentar garantir o sucesso das medidas implementadas.

A cada passo correspondem diferentes ferramentas, que irão ser utilizadas ao longo do desenvolvimento do projeto, dependendo da sua relevância para a situação em análise, como estipuladas por Shaikh e Kazi (2015):

- *Define*: diagrama SIPOC, termo de abertura de projeto;
- *Measure*: DoE (*Design of Experiments*);
- *Control*: 5S's, Kanban.

3.5. Metodologia SOSTAC

A elaboração do projeto de marketing substituirá as ferramentas comuns ao passo *Improve* e *Control* do método DMAIC, recorrendo-se para tal à metodologia SOSTAC, particularmente relevante no contexto de um projeto de marketing digital.

Esta metodologia foi desenvolvida por Smith, e consiste nas seguintes seis etapas, sendo que a cada uma delas corresponde um conjunto de ações que devem ser levadas a cabo de forma a desenvolver o plano de marketing, como definido por Smith (2019):



Figura 3 Metodologia SOSTAC, adaptado de Smith (2019:18)

- Análise situacional:
 - Perceção da marca
 - Definição de produto/mercado
 - Análise de atratividade
 - Análise de competitividade
 - Análise dos consumidores

- Objetivos:
 - Missão
 - Visão
 - *Key Performance Indicators*

- 5S's (*Sell, Serve, Speak, Save e Sizzle*)
- Estratégia:
 - TOPPP (*Target markets, Objectives, Positioning, Processes, Partnership*)
 - SEED (*Sequence, Experience, Engagement, Data*)
- Táticas:
 - Marketing Mix
 - 4 P's
 - Mix de comunicação
 - Diagrama de Gantt
- Ações:
 - Responsabilidades
 - Estruturação das ações
 - Sistemas e processos
 - Orientações para a execução das ações
 - Marketing interno
 - Recursos internos *versus* recursos externos
- Controlo:
 - 5S's
 - *Key performance indicators*
 - Críticas de utilizadores
 - Taxa de conversão

3.6. Recolha de dados

Para efeitos de recolha de dados, serão definidos *key performance indicators* e reunidos dados no âmbito desses indicadores, relevantes no sentido de sustentar a melhoria do desempenho da empresa. Será feito recurso a dados primários e dados secundários, tanto internos como externos.

4. Aplicação do método DMAIC

A Essential Madeira Islands tem como principal problema a falta de visibilidade ou notoriedade na região da Madeira, problema este que é exacerbado pelo *website* desatualizado da empresa e pela fraca presença digital da mesma, caracterizada pela sua baixa interatividade e infrequência de comunicações. Este projeto almeja colmatar as lacunas apontadas, sendo que neste capítulo far-se-á recurso à metodologia DMAIC com o intuito de diagnosticar a empresa, identificando-se, no processo, as causas dos problemas da Essential Madeira Islands. Os resultados da aplicação do método serão depois utilizados aquando da realização do projeto da empresa.

4.1. *Define*

Validação do problema e objetivos

Após uma reunião com o editor da Essential Madeira Islands, estabeleceu-se que o principal problema da revista é a sua falta de notoriedade e visibilidade. A revista dispõe de um reduzido *share of mind* na região onde é principalmente distribuída, e o editor da Essential vê o aumento da notoriedade e visibilidade da revista como uma forma de aumentar o *cash flow* e receitas da empresa. O principal objetivo será corrigir os problemas que levam a esta reduzida visibilidade, com foco no melhoramento da presença digital da empresa, tornando-a mais eficaz e relevante, através da atualização do *website* da empresa, tanto em termos de *back office* como de *front office* e também no que toca à presença da empresa nas redes sociais.

O cumprimento deste objetivo é de particular importância para a Essential Madeira Islands, que depende principalmente do capital advindo da venda de publicidade que é exibida no seu *website* e na sua revista, tanto no formato em papel como digital, como a sua principal fonte de rendimento. O aumento da notoriedade significaria maior atratividade da revista para potenciais anunciantes, dado o alargamento da cobertura de mercado da revista.

Como objetivo secundário apresenta-se o aumento da circulação paga e não paga da revista, que significa o crescimento da sua base de leitores, indispensável para o sucesso do modelo de negócios da Essential.

Identificação da oportunidade de negócio

Com o melhoramento e otimização do processo de comunicação da Essential Madeira Islands, pretende-se captar um interesse ainda maior por parte das empresas que optam por publicitar em revistas ou jornais na Madeira, sendo esta a principal fonte de rendimento da revista. Com o aumento sustentado da circulação (tanto paga como não-paga) da revista, haverá um aumento do número de

leitores desta, tornando-a, desta forma, mais atrativa como meio publicitário. O aumento do número de assinantes da revista potencialmente proporcionado por um processo de comunicação melhorado proporciona um fluxo mais constante de rendimentos para a empresa, aumento este que, apesar de não constituir um objetivo de grande importância para a empresa, é algo que a Essencial procura.

Diagrama SIPOC

O diagrama SIPOC ilustra o atual funcionamento do processo de promoção e comunicação da Essencial Madeira Islands.

SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
Funcionários da revista	Ideias para a promoção da revista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geração de ideias de promoção e comunicação 2. Submissão à aprovação do editor 3. Desenvolvimento da ideia 4. Execução da ideia 	Patrocínio de eventos Publicidade cruzada Publicações em redes sociais <i>Mailing list</i> Essential Club	Residentes na região da Madeira Turistas

Figura 4 Diagrama SIPOC sobre o funcionamento do processo de promoção e comunicação da Essencial Madeira Islands

Identificação dos membros da equipa

Função	Responsabilidade
Editor	Definição da estratégia da revista; definição do orçamento em conjunto com o grupo editorial Open Media Atlantic; definição de conteúdos e fluxo de trabalho; execução de conteúdo.
Assistente de produção	Gestão do Essential Club; marcação de reportagens, sessões fotográficas e outras matérias necessárias para o conteúdo; execução de conteúdo.
Representante comercial	Manutenção do <i>website</i> , venda do espaço publicitário.
Designer	Conteúdo visual; paginação.
Fotógrafo	Reportagens fotográficas.
Assistente administrativo	Faturação; questões relativas ao funcionamento da empresa.

Tabela 1 Identificação dos membros da equipa

A empresa conta também com contribuições pontuais de jornalistas que não pertencem aos seus quadros, que ajudam com as várias etapas associadas ao processo de produção de conteúdos, contando também com contribuições esporádicas de profissionais de outras áreas quando necessário.

Todos os membros da equipa contribuem com ideias para o processo de promoção da Essencial, dependentes da aprovação do editor da revista, podendo também vir a executá-las.

Identificação e mapeamento de processos.

Os atuais esforços de promoção da Essential Madeira Islands dividem-se em conjuntos de iniciativas *online* e *offline*. Segundo o editor da revista, não há qualquer parcela do orçamento da empresa que seja dedicada à promoção da mesma, embora seja possível considerar a distribuição de revistas de forma gratuita em hotéis, restaurantes, museus, bares e em alguns eventos que se relacionam com o conteúdo da revista como o maior esforço de promoção levado a cabo pela empresa, principalmente pelos custos consideráveis envolvidos na impressão e distribuição da revista.

Considerando-se estes esforços de promoção, os processos de promoção *offline* da Essential Madeira Islands são os seguintes:

- Distribuição da revista em diversos pontos de interesse turísticos na ilha, tais como hotéis, clubes de golfe, restaurantes e *lounge* do aeroporto da Madeira;
- Parcerias estratégicas com eventos culturais de substancial relevo regional;
- Jantar anual com os assinantes da revista no hotel Reid's, o mais antigo hotel da região e um dos mais prestigiosos;
- Presença nas bancas, encarada não só como uma forma de conseguir receitas, como também um mecanismo através do qual é concedida maior credibilidade à revista no mercado em que se insere;
- Essential Club, o clube de assinantes da revista, que tem como principais benefícios descontos relacionados com a sua temática.

Contam-se também algumas iniciativas de promoção digitais, como:

- Promoção de cada edição da revista no Facebook, Instagram e *website* da Essential;
- Publicação de alguns artigos e informações diversas no *website*;
- Publicação de conteúdos relacionados com as temáticas abordadas pela revista no seu Facebook e Instagram.

Diretrizes de trabalho

O foco deste projeto será a otimização do processo de comunicação e promoção da Essential Madeira Islands, desenvolvendo as iniciativas *online* da marca e fazendo-as convergir com as iniciativas *offline*, de modo a aumentar a notoriedade da revista, o que contribuirá para o aumento da sua circulação paga e não paga. De forma a atingir estes objetivos, serão divididas as funções e responsabilidades pelos elementos que constituem a empresa, como ilustrado pela seguinte tabela:

Função	Responsabilidade
Editor	Supervisão e controlo de processos
Assistente de produção	Gestão do processo de promoção e comunicação
Representante comercial	Execução do processo de promoção e comunicação
Designer	
Fotógrafo	
Assistente administrativo	Controlo da logística associada ao processo de promoção e comunicação

Tabela 2 Diretrizes de trabalho

CTQ (Critical-to-Quality characteristics)

Através das CTQs é possível definir as características de maior importância ao desempenho do processo de marketing da empresa, de forma a identificar a(s) característica(s) “Y”, que consiste(m) na parte do processo que deverá ser melhorada.

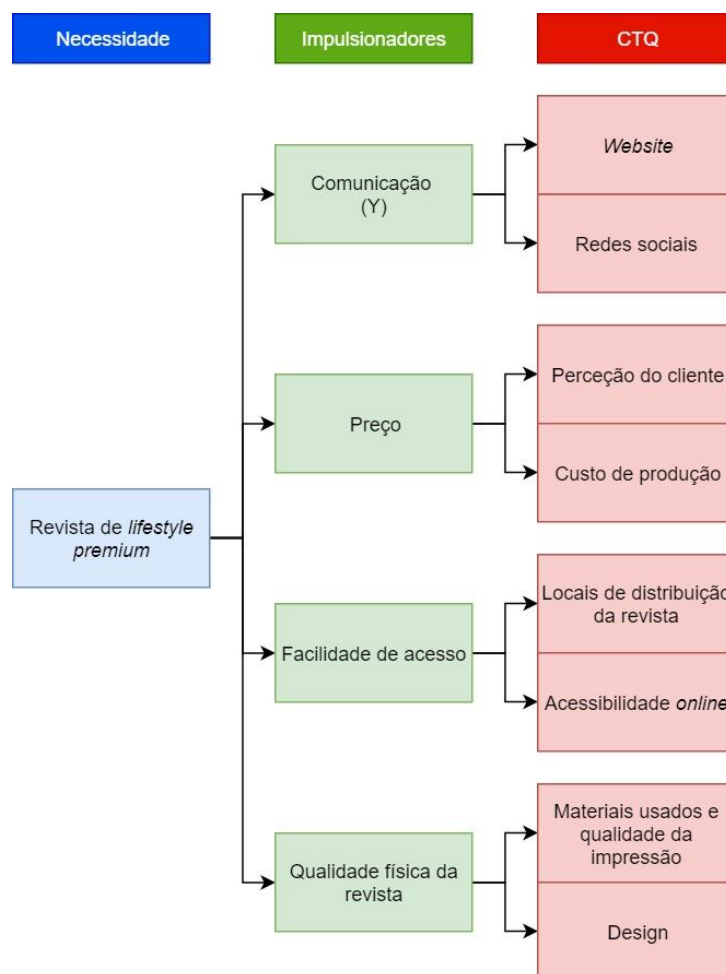


Figura 5 Características Critical-to-Quality

O “Y” do projeto é então o processo de comunicação da Essential Madeira Islands, que engloba tanto o *website* da revista como as redes sociais que lhe são afetas, e a forma como este fator converge com os restantes processos da revista.

4.2. *Measure*

KPIs

Os *key performance indicators* são cruciais à realização do projeto, pois definirão as métricas sobre as quais deverá incidir o processo de controlo e avaliação após a aplicação das recomendações que serão estabelecidas, com o intuito de verificar o impacto dessas mesmas recomendações. Providenciam também a base para os dados a ser recolhidos nesta fase do projeto DMAIC.

Em conjunto com o editor da Essential Madeira Islands, foram definidos os seguintes KPIs, tendo por base a influência que o aumento da notoriedade da revista terá nos mesmos:

- Número estimado de leitores por edição
- Volume de vendas
- Valor do investimento anual em atividades de comunicação e promoção
- Número de *likes* no Facebook da revista
- Número de seguidores no Instagram da revista
- Número de acessos ao *website*
- Tempo médio despendido no *website* por visita

Recolha de dados

A Essential Madeira Islands tem uma tiragem de cerca de 5500 exemplares por edição, sendo que a maioria destes exemplares são distribuídos por diversos hotéis (tanto em espaços comuns como nos quartos dos mesmos), restaurantes, clubes de golfe, *lounge* do aeroporto da Madeira e outros pontos de interesse espalhados pela região. O modelo de negócios da revista tem como foco não a venda individual de revistas, mas a venda de publicidade. Isto leva a que a venda de revista não seja então uma prioridade, sendo a presença da revista nas bancas encarada como uma forma de ganhar credibilidade perante o público em geral, e, como tal, não é mantida uma base de dados de clientes pela revista.

A ausência de uma base de dados e *insights* gerais sobre os clientes dificulta a definição do número de leitores da revista, mas estimativas baseadas nas vendas e acesso à plataforma digital de leitura da revista apontam para cerca de 80000 leitores por cada edição publicada bimestralmente.

O volume de vendas da Essential Madeira Islands foi de 67734,26 euros em 2016, 64398,65 euros em 2017 e 72643,75 euros em 2018.

Atualmente, o valor do orçamento anual dedicado ao investimento em atividade de comunicação e promoção é inexistente. A promoção da revista não é encarada como uma necessidade imediata, optando-se por dar prioridade a outros aspetos da gestão da Essential.

A página do Facebook da Essential tinha 6418 likes aquando da elaboração deste projeto, sendo que o número de likes em agosto de 2017 era de 5900 e 6350 em agosto de 2018.



Figura 6 Número de likes na página de Facebook da Essential Madeira Islands

O alcance da página situa-se normalmente abaixo das 1000 pessoas, embora se verifiquem ocasionalmente picos que apenas em 2 casos atingiram mais de 2000 pessoas.

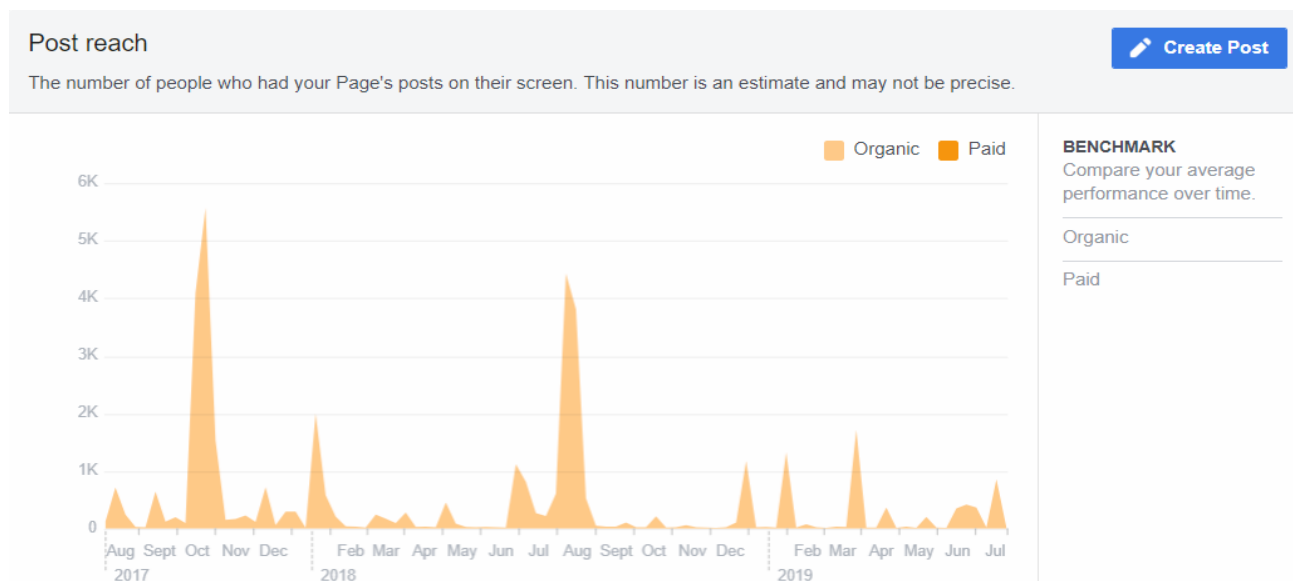


Figura 7 Alcance da página de Facebook da Essential Madeira Islands

Os *posts* na página raramente ultrapassam as 50 reações, sendo de 206 o maior número de reações num *post* da página.

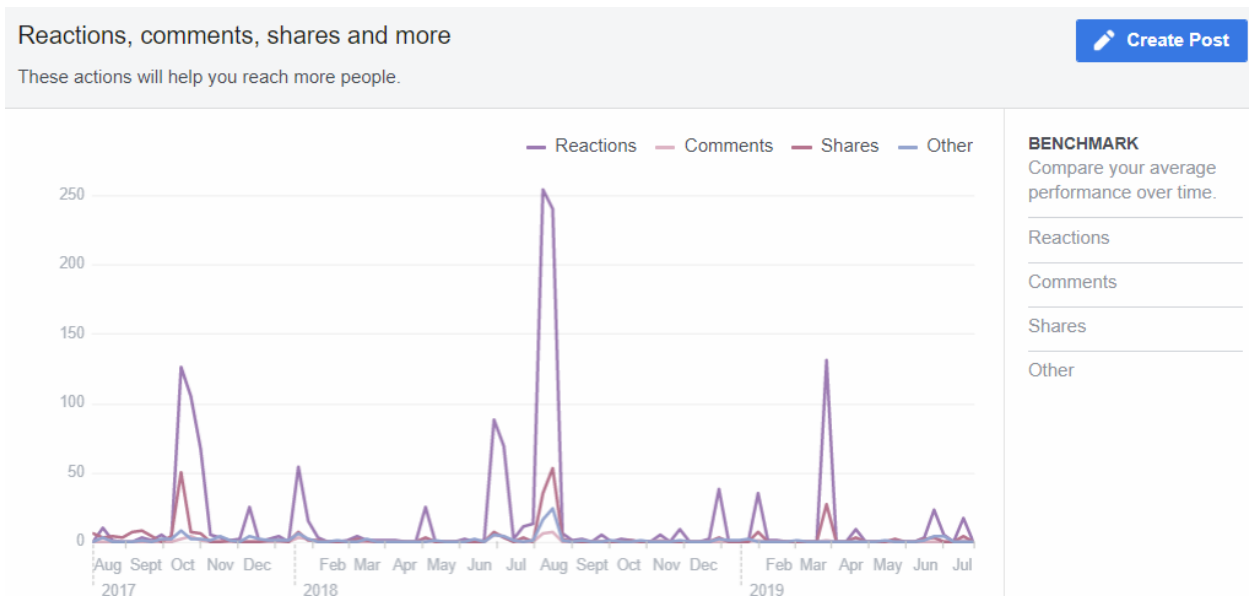


Figura 8 Número de reações em posts da página de Facebook da Essential Madeira Islands

Estes valores são completamente orgânicos, como observável nas figuras 7 e 8, dado que os responsáveis pela Essential nunca pagaram para aumentar a visibilidade nem da sua página, nem dos seus *posts*.

No ano de 2018, foram colocados 231 *posts* na página, distribuindo-se ao longo do ano da seguinte forma:

Mês	Número de <i>posts</i>	Número de reações	Média de reações por <i>post</i>
Janeiro	17	1672	98
Fevereiro	15	3021	201
Março	39	640	39
Abril	7	295	42
Maio	4	110	28
Junho	44	4232	96
Julho	78	8347	107
Agosto	10	326	33
Setembro	5	167	33
Outubro	2	160	80
Novembro	5	670	134
Dezembro	5	560	112

Tabela 3 Distribuição dos posts e reações na página de Facebook da Essential Madeira Islands em 2018

A conta de Instagram da revista contava com 1066 seguidores à data da realização do projeto, número este que é também totalmente orgânico, nunca havendo sido promovidos *posts* da página de forma paga.



Figura 9 Número de seguidores da conta de Instagram da Essential Madeira Islands

No ano de 2018, foram feitos 144 *posts*, distribuídos da seguinte forma:

Mês	Número de <i>posts</i>	Número de <i>engagements</i>	Média de <i>engagements</i> por <i>post</i>
Janeiro	16	742	46
Fevereiro	10	441	44
Março	45	2507	56
Abril	1	41	41
Mai	0	0	0
Junho	18	1447	80
Julho	28	1541	55
Agosto	3	427	142
Setembro	0	0	0
Outubro	9	206	23
Novembro	12	215	18
Dezembro	2	61	32

Tabela 4 Distribuição dos *posts* e reações na página de Instagram da Essential Madeira Islands em 2018

O *website* da Essential é um dos pontos focais da organização, onde são regularmente colocadas notícias e atualizados os guias gastronómicos e turísticos.

Em 2016, 21461 utilizadores visitaram o *website*, com um tempo médio de duração da sessão de 1 minuto e 25 segundos num total de 26449 sessões, apresentando-se uma taxa de rejeição de 79,78%. O número de visitantes em 2017 foi de 17961, com um tempo médio de duração da sessão de 1 minuto e 16 segundos num total de 21591 sessões, verificando-se que a taxa de rejeição se situou, nesse ano, nos 80.68%. No ano de 2018, o número de visitantes foi de 13449, com um tempo médio de duração da sessão de 1 minuto e 9 segundos num total de 15806 sessões, observando-se uma taxa de rejeição de 80,77%.

A figura 10 ilustra a origem dos acessos ao *website* ao longo dos últimos 3 anos:

Origem/Meio ?	Aquisição			Comportamento		
	Utilizadores ? ↓	Novos Utilizadores ?	Sessões ?	Taxa de rejeições ?	Páginas/Sessão ?	Duração média da sessão ?
	37 883 % do total: 100,00% (37 883)	38 173 % do total: 100,03% (38 160)	45 513 % do total: 100,00% (45 513)	80,87% Média por visualização de propriedade: 80,87% (0,00%)	1,73 Média por visualização de propriedade: 1,73 (0,00%)	00:01:10 Média por visualização de propriedade: 00:01:10 (0,00%)
1. google / organic	25 668 (66,94%)	25 711 (67,35%)	30 049 (66,02%)	80,72%	1,71	00:01:10
2. (direct) / (none)	4 438 (11,57%)	4 420 (11,58%)	5 593 (12,29%)	77,74%	1,96	00:01:24
3. m.facebook.com / referral	4 244 (11,07%)	4 203 (11,01%)	4 821 (10,59%)	90,42%	1,21	00:00:19
4. facebook.com / referral	1 277 (3,33%)	1 206 (3,16%)	1 795 (3,94%)	74,54%	2,16	00:02:01
5. com.google.android.googlequickse archbox / referral	579 (1,51%)	575 (1,51%)	620 (1,36%)	81,77%	1,61	00:00:46
6. l.facebook.com / referral	455 (1,19%)	435 (1,14%)	632 (1,39%)	76,58%	3,00	00:03:27
7. bing / organic	204 (0,53%)	201 (0,53%)	223 (0,49%)	72,20%	2,21	00:01:15
8. yahoo / organic	131 (0,34%)	130 (0,34%)	141 (0,31%)	75,89%	1,43	00:00:42
9. go-enter.xyz / referral	124 (0,32%)	124 (0,32%)	124 (0,27%)	100,00%	1,00	00:00:00
10. lm.facebook.com / referral	124 (0,32%)	114 (0,30%)	163 (0,36%)	85,89%	1,40	00:00:36

Figura 10 Origem dos acessos ao *website*

A figura 11 permite identificar as páginas mais visitadas no *website* ao longo do último ano, não permitindo o Google Analytics recuar além desse período no que toca a este tipo de análise.

Página	Visualizações de página
/	3 363
/en/index.php/feature...s-terraces-in-madeira	1 171
/en/index.php/gourmet...5-madeira-s-first-gin	1 014
/en/	909
/index.php/destaques/...ia-tornado-realidade	710
/index.php/guia-de-re...urantes?view=projects	646
/index.php/guia-de-restaurantes	563
/index.php/lugares/461-lagoa-da-d-beija	552
/index.php/temas/967...-terracos-da-madeira	506
/en/index.php/featured...5-madeira-s-first-gin	496

Figura 11 Páginas mais visitadas no *website*

Os dados demográficos e geográficos básicos acerca dos visitantes do *website*, como idade, género e país de origem são apresentados nas seguintes figuras:

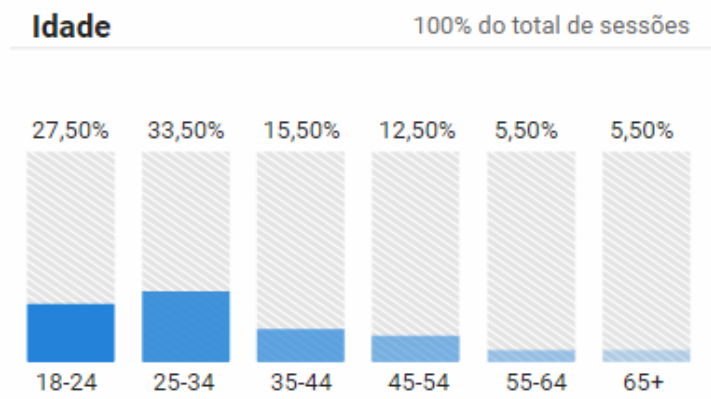


Figura 12 Idade dos visitantes que acederam ao website desde a sua data de criação

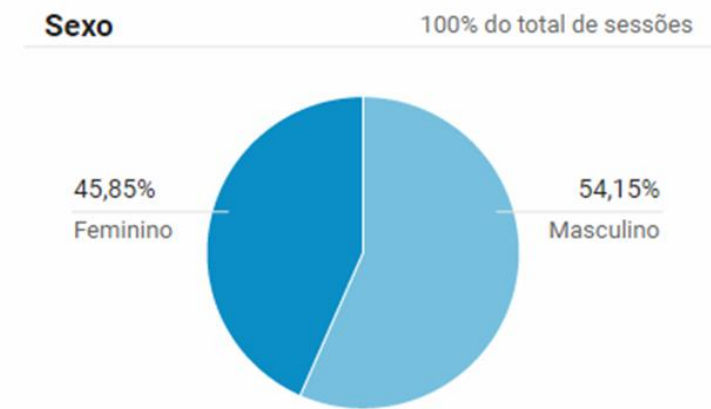


Figura 13 Sexo dos visitantes que acederam ao website desde a sua data de criação

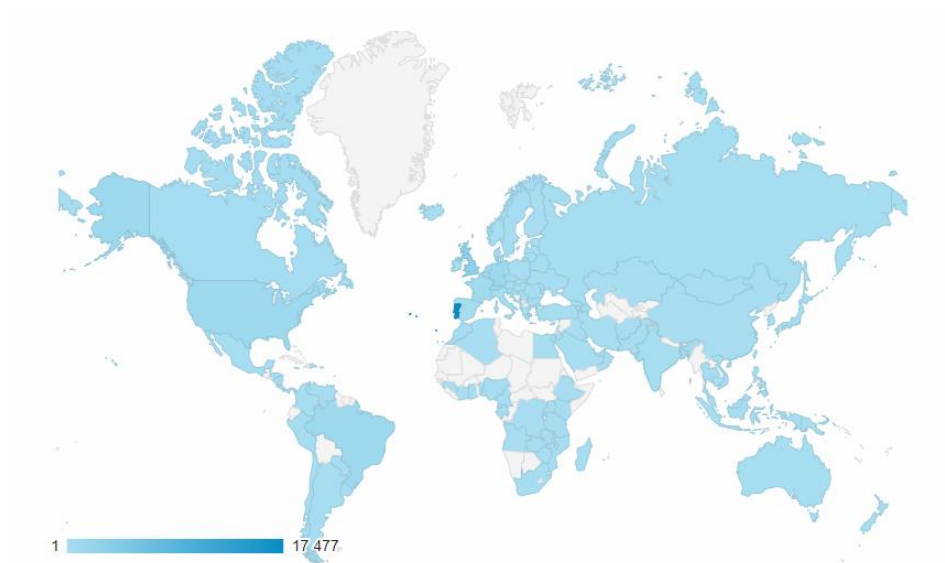


Figura 14 Acessos ao website por país nos últimos 2 anos

A figura 14 demonstra que a maioria dos acessos ao *website*, de um total de 28621, provêm de residentes em Portugal, com 17447 acessos, seguido do Reino Unido, com 2790 acessos, Alemanha, com 1107 acessos, Brasil, com 1095 acessos, Estados Unidos da América, com 1054 acessos e França, com 773 acessos.

Diagrama de fluxos do processo de comunicação e promoção da Essential Madeira Islands

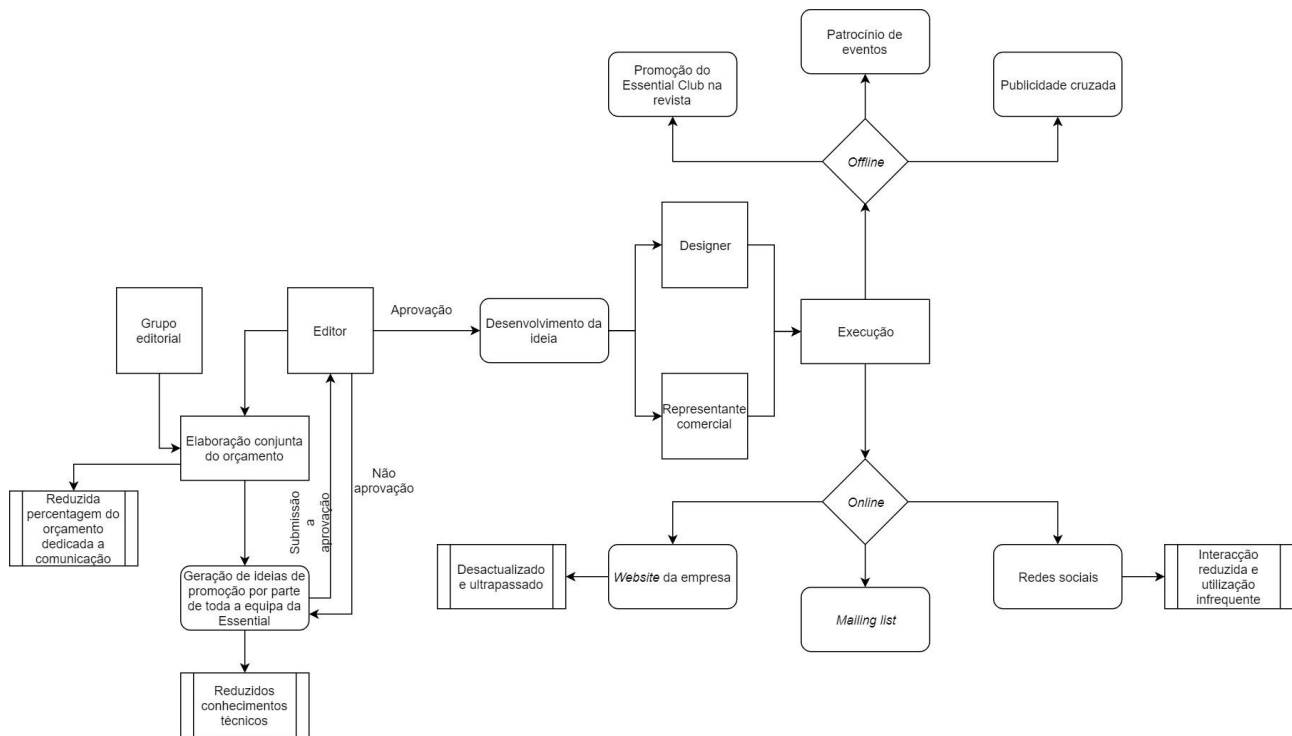


Figura 15 Fluxograma do processo de comunicação e promoção da Essential Madeira Islands

4.3. Analyze

Nesta etapa da metodologia DMAIC serão analisados os dados obtidos na etapa anterior. A etapa *Analyze* será concluída com um diagrama causa-efeito, com o intuito de exaltar as áreas problemáticas no que à política de promoção e comunicação da empresa concerne.

Número de leitores

O número de leitores da revista é estimado como sendo cerca de 80000 leitores por cada edição bimestral. É crucial ao incremento do desempenho da empresa o aumento deste número, que permitirá obter maiores receitas da publicidade vendida pela revista, que é a principal fonte de rendimentos da mesma.

Volume de vendas

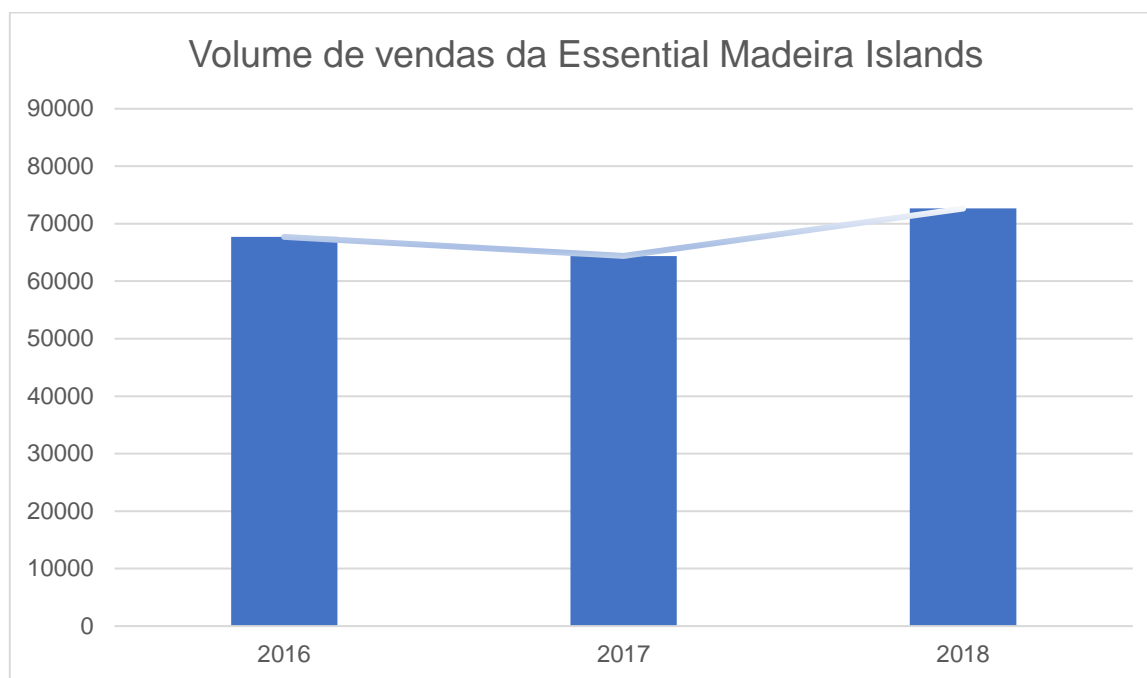


Tabela 5 Volume de vendas da Essential Madeira Islands em 2016, 2017 e 2018

O volume de vendas da Essential apresentou um decréscimo de 3335,61 euros em 2017 relativamente ao ano anterior, correspondendo a uma diminuição percentual de cerca de 5%, aumentando 8245,10 euros no ano seguinte, representando um crescimento de cerca de 13% relativamente ao ano anterior.

O objetivo da empresa será sempre crescer o máximo possível, encarando-se o crescimento de 13% em 2018 relativamente a 2017 como sendo positivo, após o decréscimo de 6% no volume de vendas verificado em 2017 relativamente a 2016. Não obstante, os responsáveis pela Essential pretendem evitar futuros decréscimos no volume de vendas tal como sucedido em 2017, identificando-se a insatisfatória política de comunicação e promoção da revista como a principal causa desta redução de desempenho e fraco crescimento global do volume de vendas.

Valor do orçamento dedicado a atividades de comunicação e promoção

A ausência de verbas dedicadas a atividades de comunicação e promoção da marca é um fator que em muito influencia a reduzida notoriedade da revista na região da Madeira, tornando-se urgente e prioritário atribuir uma parcela do orçamento global da empresa a atividades de comunicação e promoção.

Dados analíticos da página de Facebook da Essential Madeira Islands

O número de *likes* da página de Facebook da Essential apresentou um fraco crescimento desde agosto de 2017, que corresponde à data mais antiga a que as ferramentas analíticas do Facebook permitem recuar, ganhando a página cerca de 500 *likes* em 3 anos.

O alcance da página tem vindo a manter-se relativamente regular, alcançando os *posts* na página mais de 500 pessoas todos os meses, o que corresponde a 13% do número de *likes* da página, sendo o alcance completamente orgânico. O número de *engagements* por *post* indicam que, apesar do alcance aceitável¹⁸, poucas pessoas interagem com os *posts* da página, sendo muito frequente o número de *post engagements* ser inferior a 1%. Os picos de alcance e *post engagements* verificados entre maio e outubro dos 3 anos em análise correspondem à cobertura de diversos eventos de grande popularidade na região da Madeira, como o Funchal Jazz Festival, NOS Summer Opening, MEO Sons do Mar ou o festival gastronómico Rota das Estrelas. Com a utilização de diferentes meios e aumento da frequência de *posts* (78 *posts* que reuniram 8347 reações no mês de julho, fazendo deste o mês com maior alcance e mais reações da página em 2018), o *post engagement* atingiu mais de 2% do número de *likes* da página em diversos *posts* diferentes, contrastando com outros meses em que o número de inserções na página é tão baixo como apenas 2 inserções mensais, durante os quais o *post engagement* em pouco ultrapassa os 0.1%. O número de *posts* intensifica-se aquando da cobertura de eventos, sendo que, na ausência destes, é possível verificar uma redução substancial no número de inserções.

Dados analíticos da conta de Instagram da Essential Madeira Islands

A conta de Instagram da Essential conta com 1066 seguidores, com um número médio de 53 *engagements* por *post* ao longo do ano de 2018, o que representa um nível de *post engagement* aceitável. Tal como verificado na página de Facebook da revista, o alcance e *post engagement* são completamente orgânicos e o número de inserções aumenta drasticamente aquando da cobertura de eventos importantes na região da Madeira, verificando-se que não foram feitas quaisquer inserções na conta em maio e setembro, diminuindo o alcance da página durante esse período, por conseguinte.

Dados analíticos do website da Essential Madeira Islands

O número de visitantes do *website* tem vindo a decrescer nos últimos anos, registando-se uma redução de 16% no número de utilizadores entre 2016 e 2017 e de 25% entre 2017 e 2018. O tempo médio de

¹⁸ Williams, L. (2017, abril 20). You Want These Facebook Engagement Rates: Our Social Media Expert Roundup. *AgoraPulse*. Disponível em: <https://www.agorapulse.com/blog/good-facebook-engagement-rate>

cada sessão veio também a diminuir ao longo dos 3 anos e verificou-se também um aumento da taxa de rejeição ao longo do mesmo período.

Estes indicadores apontam para uma deterioração geral da condição do *website*. Os dados relativos à origem dos acessos revelam que a 67% dos acessos advêm de pesquisas no Google, 16% da página de Facebook acedida em diversas plataformas e 12% de acessos diretos. Desses acessos, a maioria dá-se na *homepage* do *website*, seguidos pelo guia de restaurantes e guia de bares e restaurantes com terraços na região. Estas páginas servem um propósito menos efémero do que as reportagens ou notícias que são colocadas frequentemente no *website*, o que ajuda a explicar a sua popularidade. Todos os acessos à página acontecem organicamente, sendo possível observar que a maior parte dos acessos ao *website* são feitos através de pesquisas no Google, da página de Facebook da Essential ou de forma direta, ou seja, através da inserção do endereço do *website* num *browser*.

Os dados demográficos demonstram que a maioria dos acessos provêm de Portugal, Inglaterra, Alemanha, Brasil, Estados Unidos da América e França, o que pode ajudar a caracterizar o público-alvo da marca.

A elevada taxa de rejeição e redução significativa do número de utilizadores do *website* são indicadores alarmantes. A taxa de rejeição é demasiado elevada para um *website* que não concentra toda a sua informação na sua *homepage*, que disponibiliza apenas ligações para os diferentes artigos e diretórios facultados no *website*. O tempo médio de sessão é também de cerca de apenas 1 minuto, o que indica que, em média, os utilizadores não permanecem tempo suficiente no *website* para ler um único artigo na sua totalidade.

Diagrama de Ishikawa

Da análise dos dados recolhidos até este ponto resulta o seguinte diagrama de Ishikawa, que permite uma ilustração mais clara e concisa dos problemas que afetam a Essential Madeira Islands:

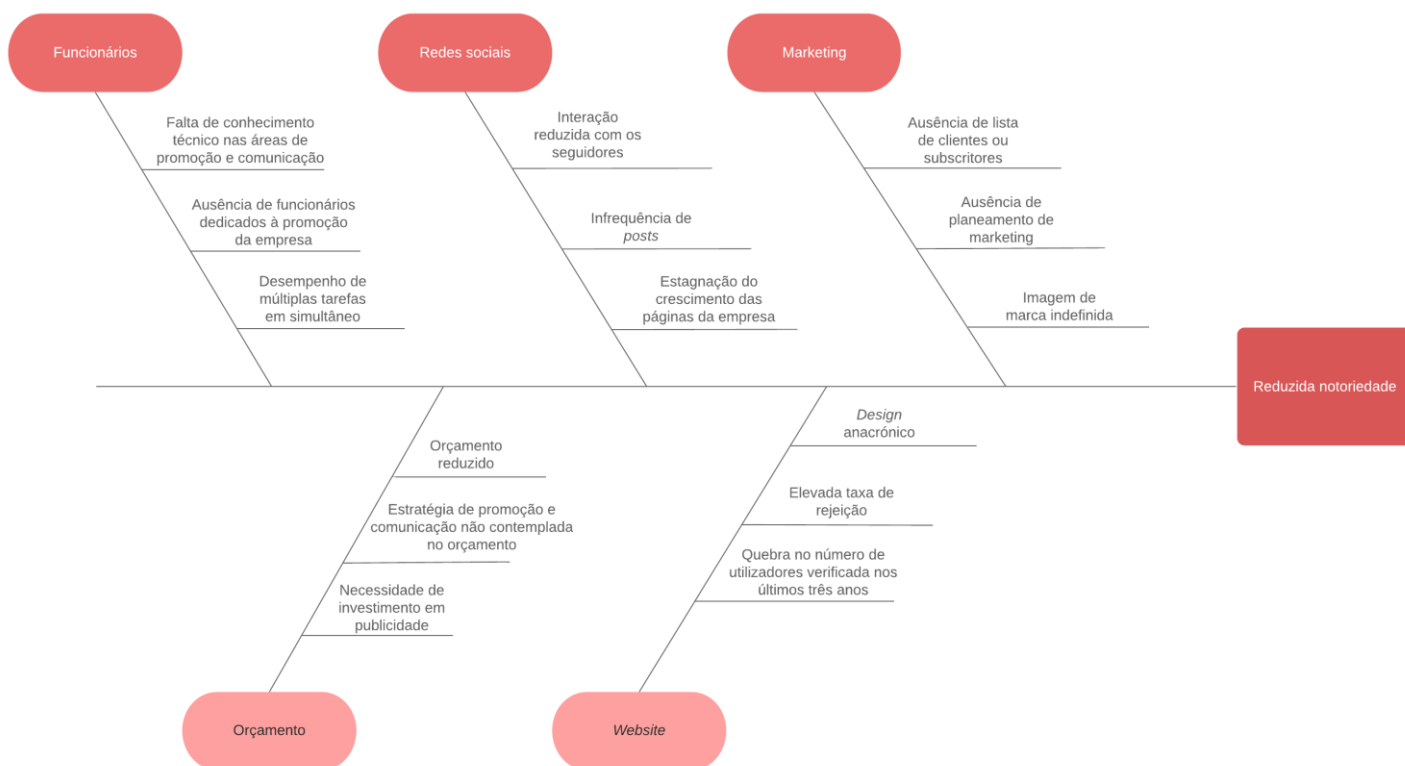


Figura 16 Diagrama de Ishikawa para a situação atual da Essential Madeira Islands

4.4. Plano de marketing – metodologia SOSTAC

De forma a implementar as mudanças necessárias tendo por base os passos anteriores do processo, recorrer-se-á à metodologia SOSTAC, com a finalidade de elaborar um plano de marketing adaptado às necessidades da Essential Madeira Islands, que será desenvolvido neste subcapítulo. Este plano de marketing terá por base os resultados da aplicação da metodologia DMAIC, realizada no subcapítulo anterior.

Análise situacional

Objetivos comerciais e de marca

A Essential Madeira Islands tem como principais objetivos o aumento da notoriedade da marca e também o aumento do volume de vendas e do número de subscritores da revista.

O modelo de negócios da revista assenta na publicidade, pelo que o aumento do número de leitores advindo dos objetivos anteriormente referidos levaria a um aumento das receitas da empresa, que

poderia usar uma maior comunidade de leitores como um argumento nas suas negociações com potenciais anunciantes.

Consumer Insights

A Essential Madeira Islands, através de um estudo de mercado, determinou que o seu público-alvo são as classes com maior poder de compra (classes A, B e C1, utilizando o modelo de categorização social da Marktest), sendo normalmente turistas que visitam a ilha da Madeira ao longo de um ano e madeirenses que procuram opções de cultura, turismo e lazer num formato *premium*.

A comunidade de expatriados residentes na ilha, que detém uma importância significativa na economia local¹⁹, é também importante para a revista, dado a ser uma publicação bilingue (português e inglês) e que permite aprofundar os conhecimentos culturais acerca da região da Madeira.

A Essential não dispõe de uma base de dados de clientes, não sendo possível aceder a dados de natureza demográfica acerca dos mesmos, pelo que não é possível utilizar este tipo de informação para criar um perfil dos clientes da revista, dado que é política de empresa não pedir informações deste tipo aos seus clientes. Não obstante, é possível recorrer aos dados analíticos da página de Facebook da Essential de forma a obter uma noção dos aspetos demográficos dos leitores da revista. Segundo estes dados, 57% dos *likes* na página advêm de indivíduos com idades compreendidas entre os 35 e os 65 anos, podendo-se ainda acrescentar os 4% de *likes* de indivíduos com mais de 65 anos, perfazendo um total de 61%, sendo esta então a faixa etária a mais importante para a Essential. 51.8% dos *likes* são provenientes de residentes no Funchal, 7.9% de residentes em Lisboa e 2% de residentes em Londres, Machico, Caniço e Porto, distribuindo-se os restantes *likes* maioritariamente por diversas cidades portuguesas, embora com uma representação individual residual no total de *likes* da página. 79% dos fãs da página têm a língua portuguesa como a sua língua padrão no Facebook, com cerca de 13% dos fãs a definir a sua língua padrão na rede social como o inglês, englobando nestes 13% tanto o inglês do Reino Unido como o inglês dos Estados Unidos da América. É importante referir que 56% dos fãs da página identificam-se como mulheres e 46% como homens.

Estes dados permitem formar 3 principais *consumer personas*:

- A Cristina tem 45 anos, nasceu em Portugal e vive no Funchal, demonstrando um acentuado interesse pela vida social da ilha e pelos acontecimentos culturais que lá se realizam. Pretende manter-se informada acerca destes mesmos eventos e tendências, e, como tal, procura uma

¹⁹ Bernardes, L. A ocupação da Madeira pelos ingleses. *Diário de Notícias*. Disponível em: <https://www.dn.pt/arquivo/2007/interior/a-ocupacao-da-madeira-pelos-ingleses-657395.html>

fonte de informação que lhe dê a conhecer os mais variados eventos que poderá encontrar por toda a ilha e que a informe acerca dos melhores restaurantes e bares que poderá encontrar.

- O Jordan tem 68 anos, nasceu no Reino Unido e mudou-se para a Madeira após a sua reforma, tendo vivido em Londres durante toda a sua vida, visitando frequentemente a região da Madeira ao longo dos anos. Procura informações sobre o que poderá fazer na ilha, aproveitando o muito tempo de que dispõe, preferencialmente na sua língua materna, o inglês.
- A Emma tem 37 anos, nasceu na Alemanha e visita a Madeira pela primeira vez. Hospedada no hotel Saccharum, na Calheta, pretende conhecer o que a ilha tem para oferecer na vertente gastronómica.

A estas três *consumer personas* podem corresponder os seguintes cenários:

- A Cristina faz uma rápida pesquisa *online* em jornais e revistas sobre eventos na região da Madeira, dando-se assim o seu primeiro contacto com a Essential Madeira Islands, através da página de Facebook da revista. Procede depois à compra da revista, num dos muitos pontos de venda da revista na ilha.
- O Jordan procura informar-se acerca de revistas disponíveis na sua língua materna, o inglês, junto de um funcionário de um quiosque local, que o introduz assim à revista Essential Madeira Islands, encontrando assim informações sobre as mais diversas atividades levadas a cabo na região ao longo do ano.
- A Emma tem o seu primeiro contacto com a revista numa das áreas comuns do hotel onde se encontra hospedada. Ao folhear a revista, depara-se com as críticas gastronómicas presentes na revista, utilizando depois o seu dispositivo móvel para aceder à sua versão digital, podendo assim lê-la a qualquer momento e em qualquer local.

Análise da atratividade

Análise PESTAL

- Fatores políticos

O governo da região da Madeira tem vindo a desenvolver uma política de apoio ao turismo cada vez mais forte ao longo das últimas décadas, cimentando a importância que esta indústria tem na economia madeirense. Em 2016, o orçamento da Associação de Promoção da Madeira foi duplicado relativamente ao ano anterior, atingindo os 8 milhões de euros. Esta associação tem como objetivo promover o destino Madeira tanto no mercado interno português como no mercado internacional, marcando presença em feiras e eventos internacionais, realizando também eventos e congressos na região, contribuindo assim para o desenvolvimento do turismo na região. O orçamento da organização

aumentou para 10 milhões de euros em 2019, o que apenas acentua a clara aposta no crescimento da indústria do turismo na região.²⁰

Ao nível municipal, as câmaras procuram também desenvolver atividades e eventos com o intuito de dinamizar as economias locais, atraindo atenção para zonas menos centrais do arquipélago e que sofreram êxodos populacionais nas últimas décadas.

O governo português presta também apoio financeiro aos órgãos de comunicação madeirenses, contribuindo com cerca de 88 mil euros em apoios públicos a ser distribuídos pelos mais diversos órgãos de comunicação do arquipélago em 2018²¹.

Estas iniciativas de índole política contribuem para a expansão do mercado de referência da Essential Madeira Islands, representando também oportunidades para o desenvolvimento da empresa através da sua associação com os eventos que são desenvolvidos ao longo do ano no arquipélago da Madeira.

- Fatores económicos

Desde maio de 2013 que o Indicador Regional de Atividade Económica, que indicia o estado da economia madeirense, tem vindo a demonstrar um crescimento estável e constante da economia madeirense. O crescimento da economia poderá refletir-se no poder de compra dos madeirenses, o que pode ser visto como um indicador positivo para as aspirações de crescimento das empresas na região.²²

A nível europeu, a economia tem também vindo a registar um crescimento contínuo no decorrer dos últimos anos²³, o que é um sinal positivo para a Essential Madeira Islands, dado a sua dependência da atividade turística na região da Madeira, acontecendo que a maioria dos visitantes que passa pela região provém de países europeus.²⁴

Esta conjuntura económica é então favorável aos objetivos da Essential, dada possibilidade de novas oportunidades de crescimento e potencial aumento da dimensão do mercado de referência da empresa.

²⁰ Pires, R. Madeira: PSD afirma que aposta “séria e decisiva” do Governo no turismo levou a performance notável. *Jornal Económico*. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/madeira-psd-afirma-que-aposta-seria-e-decisiva-do-governo-no-turismo-levou-a-performance-notavel-477758>

²¹ Imprensa da Madeira recebe 88 mil euros de apoios do Estado. *Diário de Notícias da MADEIRA*. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/madeira/imprensa-da-madeira-recebe-88-mil-euros-de-apoios-do-estado-B13864322>

²² Cardoso, F. Economia da Madeira a crescer há 70 meses. *Diário de Notícias da Madeira*. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/madeira/economia-da-madeira-a-crescer-ha-70-meses-DD4894137>

²³ Economia europeia em crescimento mas com “novos riscos”. *Euronews*. Disponível em: <https://pt.euronews.com/2018/05/03/economia-europeia-em-crescimento-mas-com-novos-riscos->

²⁴ Alemanha lidera turismo estrangeiro na Madeira. *Diário de Notícias da Madeira*. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/madeira/alemanha-lidera-turismo-estrangeiro-na-madeira-GA4651392>

É importante ainda mencionar que, ao nível da região em que a Essential Madeira Islands atua, a circulação paga de jornais e revistas ainda detém grande expressão, apesar da tendência da redução da circulação paga em Portugal. A região da Madeira apresenta-se, como já havia sido referido, como a segunda região com maior expressão da circulação paga de publicações periódicas em Portugal.

- Fatores sociais

A ascensão global de uma consciência coletiva cada vez mais preocupada com as alterações climáticas levou à redução das vendas de jornais e revistas em papel, que em muito contribuem para a desflorestação do planeta, verificando-se assim uma mudança para o formato digital, que atende às necessidades ambientais da população.²⁵ A Essential Madeira Islands tem estas preocupações ambientais em elevada consideração, disponibilizando o acesso integral à sua revista em formato digital, quer através de acesso direto, quer através da leitura de um código QR presente no formato em papel da revista.

A revista alinha-se também com os mais diversos interesses relativos ao estilo de vida dos madeirenses e dos turistas que visitam a região. Para esse efeito, são extensivamente cobertos muitos dos eventos que são desenvolvidos na região e também tópicos como moda, arte ou tecnologia.

- Fatores tecnológicos

A nível global, o mercado da imprensa tem vindo a sofrer alterações drásticas no decurso das últimas décadas. Com o advento da *Web 2.0*, a imprensa mundial viu-se forçada a evoluir e adaptar-se às novas necessidades da população e às novas tecnologias. Como tal, muitas revistas e jornais passaram a adotar um modelo que faz convergir os meios *online* e *offline*.

Em resposta a estas alterações, surgiram novos modelos de negócios, muitas vezes sustentados numa forte presença *online*, que é utilizada para, em muitos casos, introduzir temáticas e notícias de última hora em tempo real que serão depois desenvolvidas em edições impressas.

O jornal desportivo Record, por exemplo, adotou um modelo de negócios que é paradigmático desta nova realidade, dado que são disponibilizados artigos no *website* do jornal para consulta imediata sendo embora muitas vezes o acesso a estes artigos restrito, devendo o leitor adquirir o jornal do dia seguinte para poder ler os artigos na sua totalidade, com maior detalhe, ou adquirindo uma subscrição digital, que permite acesso ilimitado aos artigos disponibilizados no *website* e também a uma edição

²⁵ Koerner, B. Should I Cancel My Newspaper Subscription? *Slate*. Disponível em: <https://slate.com/technology/2008/02/is-it-better-for-the-environment-to-read-your-newspaper-online.html>

digital completa do jornal.²⁶ Este modelo denomina-se de *paywall* e foi introduzido em 1996 pelo The Wall Street Journal, um jornal económico norte-americano (Salwen, Garrison e Driscoll, 2005).

O Diário de Notícias segue o mesmo modelo de negócio²⁷, assim como o jornal Correio da Manhã²⁸ ou a revista Sábado²⁹, que introduziu artigos enriquecidos com conteúdos multimédia interativos disponíveis nas plataformas móveis iOS e Android.

Esta disponibilização digital dos artigos ou mesmo dos jornais e revistas de forma integral é também cada vez mais comum, dadas as anteriormente mencionadas preocupações ambientais que levam à redução da produção de papel e também dadas as facilidades de acesso proporcionadas pela disponibilização das publicações em formato digital. Segundo o INE, a difusão digital de jornais e revistas “tem mantido uma tendência de crescimento”, representando em 2013 35,8% de todas as vendas de jornais e revistas, 37,7% em 2015, 38,9% em 2016 e 41,7% em 2017 (“Estatísticas da cultura”, 2018, p. 169).

A digitalização dos *media* levou a alterações a nível das fontes de receitas. A venda de publicidade apresenta-se como a mais importante fonte de rendimento, ao ponto de muitos jornais e revistas optarem pela distribuição gratuita dos seus produtos de forma a aumentar a sua audiência e, por conseguinte, aumentar as receitas advindas da venda de publicidade. Não obstante, as receitas provenientes da venda de jornais e revistas são ainda significativas e uma importante ferramenta de recolha de dados, o que permite aos grupos de *media* capitalizar sobre esses mesmos dados, utilizando-os para aprofundar o conhecimento acerca do mercado em que operam.

A crescente facilidade de acesso à informação levou também à especialização das publicações, que procuram atualmente atingir nichos crescentemente mais específicos da população. É então cada vez mais comum a diversificação do portfólio dos grupos de *media* através da criação de revistas e jornais com objetivos cada vez mais específicos e focados em segmentos ou nichos da população.

- Fatores ambientais

O processo de aquecimento global tem na desflorestação uma das suas maiores causas. A redução do abate de árvores passa por alterar a forma como o papel é produzido, passando a tomar proveito do

²⁶ Record Premium. *Record*. Disponível em:

https://assinaturas.xl.pt/record?source=Record&utm_source=Geral_Assine_Topo

²⁷ Assinatura. *Diário de Notícias*. Disponível em: <https://www.dn.pt/tag/assinatura.html>

²⁸ CM+. *Correio da Manhã*. Disponível em:

https://assinaturas.xl.pt/correio_da_manha?source=CorreiodaManha&utm_source=Geral_Header

²⁹ Sábado Digital. *Sábado*. Disponível em: <https://assinaturas.xl.pt/sabado>

processo de reciclagem de papel, e também pela redução da produção de papel, reciclado ou não (“The State of the Global Paper Industry”, 2018), havendo pressões internacionais por parte de governos, ONGs, ativistas e por uma parcela cada vez maior da população para que o suporte digital seja cada vez mais utilizado, em detrimento do suporte em papel.³⁰

A redução do consumo de papel a nível global apresenta-se então como, mais do que uma tendência tecnológica, uma necessidade. Os *media* que têm o formato em papel como o seu principal meio de comunicação de informação terão que, dadas as contingências ambientais, começar a alterar o seu processo de entrega e adotar o formato digital, alterações estas que, apesar de alguma resistência inicial por parte dos grupos de *media*, estão já a ser largamente implementadas (Soirinsuo e Hetemäki, 2008).

O desafio que os fatores ambientais proporcionam à Essential consistem, principalmente, na redução do consumo de papel por parte da empresa, o que poderá eventualmente implicar o término da presença da revista nas bancas, o que não assume atualmente um grande peso no desempenho financeiro da organização, embora deva ser considerada a importância das vendas da revista nas bancas pela informação que permite recolher acerca dos clientes e ainda pela credibilidade que esta presença confere à empresa aos olhos do público.

- Fatores legais

A ascensão do fenómeno das “*fake news*” poderá acarretar alterações de teor legislativo por todo o globo, levando a que os governos possam censurar informações ou mesmo fontes de informação inteiras sob a presunção da publicação de “*fake news*”. As preocupações acerca desta legislação revolvem em torno da possibilidade da censura de quaisquer notícias que os governos entendam como constituindo oposição às suas políticas ou membros, o que poderá levar, por seu turno, à criação de câmaras de eco, muitas vezes devido à funcionalidade de filtro de conteúdos das redes sociais e motores de busca (Mayger, Passe e Drake, 2018). A criação deste tipo de legislação poderá então, inadvertidamente, limitar a liberdade de imprensa, o que afetará todos os setores dos *media*.

Dadas as preocupações atuais com o clima, podem também vir a ser criadas leis ou normas internacionais no âmbito da proteção do ambiente que venham a limitar os processos de impressão e distribuição de revistas e jornais, o que forçaria uma mais rápida adaptação aos meios de distribuição digitais de informação e um abandono quase total dos meios de distribuição físicos.

³⁰ Zimmer, B. The Still-Not-Here-Yet Paperless Office. *Entrepreneur*. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/274309>

Ciclo de vida da marca

A Essential Madeira Islands encontra-se na fase de consolidação do ciclo de vida de uma marca, pois procura ainda conquistar quotas de mercado. A expressão da marca é fraca a nível regional, procurando esta a conquista de uma maior audiência e, por conseguinte, de uma maior quota de mercado.

Ciclo de vida do produto

A revista Essential Madeira Islands é o único produto da empresa, encontrando-se atualmente na fase da saturação, dado que as receitas da empresa têm vindo a diminuir consistentemente ao longo dos últimos três anos, o que indica não só a estagnação do produto como aponta a sua entrada numa fase de declínio, devendo a empresa procurar o reposicionamento, modificação ou a revitalização do produto.

Dimensão do mercado de referência

A Essential Madeira Islands tem como mercado de referência a região da Madeira. Dada a natureza temática da revista e a sua disponibilização em inglês, a revista apela aos turistas que visitam a região sendo que, segundo o estudo “Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira”, publicado pela Direção Regional de Estatística da Madeira em 2017, cerca de 1.2 milhões de turistas deram entrada nos estabelecimentos hoteleiros da região e o número de passageiros em trânsito em navios de cruzeiro foi de 537 mil (“Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira”, 2018). A juntar a este número de turistas, a região da Madeira conta com cerca de 260 mil residentes (“Estatísticas Demográficas da Região Autónoma da Madeira”, 2018), que se apresentam como uma parcela mais estável do mercado de referência da Essential.

Análise da competitividade

Análise da concorrência alargada: modelo das 5 forças de Porter

-Rivalidade entre concorrentes existentes:

A Essential Madeira Islands tem como principal concorrente na região onde atua o BestGuide Madeira, livro disponível em formato físico, e que tem um custo unitário de 7,00€, sendo também disponibilizada uma aplicação móvel gratuita que permite o acesso limitado a conteúdos publicados pela revista. Apesar das semelhanças ao nível do público-alvo, o BestGuide Madeira é uma publicação anual, e, dado o modelo de negócios da Essential Madeira Islands, que em muito depende da venda de publicidade, esta surge numa posição vantajosa, pela maior frequência de publicação

(bimestral) e pela sua estratégia de distribuição, que consiste na disponibilização da revista em formato físico em pontos de interesse e de grande fluxo turístico (e não só) na região.

A Essential compete, primariamente, com duas publicações regionais pela venda de espaço publicitário, nomeadamente o Goldenbook Madeira & Porto Santo e a revista BIZMADEIRA. O Goldenbook Madeira & Porto Santo assume-se como o principal concorrente pela venda de publicidade, pois segue uma estratégia de distribuição semelhante à da Essential, por ser disponibilizado em hotéis e outros pontos de interesse turístico espalhados por toda a região, sendo também distribuído numa edição bilíngue, em português e inglês. À semelhança do BestGuide Madeira, uma versão limitada dos conteúdos é disponibilizada através de uma aplicação móvel gratuita. Tem presença nas bancas e lojas de especialidade e disponibiliza também uma edição digital integral gratuita, tal como a Essential Madeira Islands. Dadas as parecenças entre ambas as publicações no que toca à distribuição e ao público-alvo, o Goldenbook Madeira & Porto Santo apresenta-se como um forte concorrente da Essential pela venda de espaço publicitário no panorama regional, embora, tal como o BestGuide Madeira, seja uma publicação anual, o que reduz assim o seu impacto concorrencial.

A revista BIZMADEIRA, por seu turno, é uma publicação mensal gratuita. Não tem qualquer conteúdo além do espaço publicitário que disponibiliza, o que se apresenta, desde logo, como uma grande desvantagem face à Essential, assim como o posicionamento da revista, que aposta em stands automóveis, imobiliárias e pequenos negócios como a sua principal fonte de rendimento através da venda de publicidade.

Outras publicações regionais, com distribuição física e/ou digital, que podem concorrer pela venda de publicidade com a Essential são o Jornal da Madeira, Diário de Notícias da Madeira, revista Madeira Digital, revista Saber Madeira e revista Madeira Island Magazine, embora o espaço publicitário comercializado por estas publicações não seja procurado pelos mesmos tipos de anunciantes de posicionamento *premium* e/ou ligados ao turismo como aqueles que procuram a Essential para publicitar os seus serviços, principalmente devido às diferenças no que respeita ao público-alvo das publicações.

As receitas totais no setor têm vindo a diminuir nos últimos 5 anos (“Estatísticas da Cultura”, 2018), o que indica uma taxa de crescimento negativa. Este declínio do setor provoca uma intensa competitividade entre atuantes nas mesmas áreas do setor mediático, o que está, por seu turno, a forçar uma especialização cada vez maior dos órgãos de comunicação, que tentam apelar a segmentos crescentemente mais específicos da população.

-Poder negocial dos fornecedores

A Essential Madeira Islands depende de fornecedores para, primariamente, imprimir e distribuir a revista, tanto em formato físico como digital. Ambos os fornecedores podem ser substituídos com relativa facilidade, dado o grande número de empresas que disponibilizam serviços na mesma área de atuação, espalhadas por todo o Portugal continental e ilhas, o que é facilitado pelos reduzidos custos de mudança de fornecedor. A diferenciação entre fornecedores pode ser elevada, em alguns casos, dependendo principalmente dos preços por estes praticados e também do seu nível de desenvolvimento tecnológico, embora os requisitos básicos necessários à execução dos serviços essenciais ao funcionamento da Essential sejam facilmente cumpridos por qualquer fornecedor nas áreas relevantes à empresa.

A importância dos custos de produção no preço de venda final do produto é relevante, mas, dada a natureza do modelo de negócios da Essential, o preço de venda do produto adquire uma relevância reduzida, ainda para mais dada a possibilidade e facilidade de distribuição da revista em formato digital.

A integração vertical não é atualmente uma prioridade para a Essential, dados os custos envolvidos no processo, mas é possível identificar que os concorrentes da revista não têm qualquer grau de integração a montante, estando assim então dependentes de fornecedores externos para o seu funcionamento, tal como a Essential. Não obstante, o Diário de Notícias tem uma parceria com a Sociedade de Distribuição de Imprensa da Madeira (que distribui também a edição impressa da Essential), surgindo como o único exemplo de integração a jusante na região por parte dos potenciais concorrentes da Essential Madeira Islands.

-Ameaça de substitutos

Embora seja possível identificar um número considerável de concorrentes, dado o mercado de referência da Essential, a revista adquire uma posição concorrencial vantajosa, pois é a única que tem como temáticas principais *lifestyle* e o panorama cultural e gastronómico na região da Madeira, adquirindo assim um posicionamento único relativamente ao restante ambiente concorrencial. A qualidade do produto disponibilizado pela revista é também superior ao nível da produção, dada a qualidade do papel, *design*, impressão e conteúdo da revista, que permitem atingir o posicionamento *premium* de que a Essential usufrui no mercado regional, distinto de qualquer outro concorrente na mesma área de atuação.

Não obstante, o surgimento de aplicações móveis que agem como diretórios cada vez mais completos dos pontos de interesse na região da Madeira, como as aplicações BestGuide Madeira ou Goldenbook

Madeira & Porto Santo, apresentam-se como alternativas que oferecem grande flexibilidade de utilização e atualização imediata e constante, constituindo-se assim como ameaças à Essential.

-Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes é relativamente baixo no que toca ao produto comercializado pela Essential, embora seja relevante considerar alguns aspetos que beneficiam o cliente, como os baixos custos de mudança, grande disponibilidade de informação acerca da revista e acerca dos concorrentes *online* e ainda a razoável disponibilidade de substitutos não-diretos.

Por outro lado, a Essential disponibiliza uma revista que é única e com elevado grau de especialização na sua região de atuação, acontecendo que os clientes adquirem o produto em volumes reduzidos. A sensibilidade ao preço não tem grande relevância no caso da Essential, dado que a revista é disponibilizada gratuitamente em pontos de distribuição estratégicos em formato físico e em formato digital, o que contribui para a redução do poder negocial dos clientes, assim como o modelo de negócios sustentado na venda de publicidade, que faz com que as compras de clientes individuais acabem por não representar valores elevados na receita total da empresa. Dado grau de especialização da revista, a ameaça representada pela disponibilidade de substitutos na região é minorada, pois nenhum concorrente da revista tem o mesmo posicionamento que esta, como anteriormente mencionado.

-Ameaça de entrada de novos concorrentes

Com os novos avanços tecnológicos, é mais fácil do que nunca conceber um jornal ou revista e distribuí-lo gratuitamente *online*, meio este que permite a eliminação da necessidade de desenvolver economias de escala, pela possibilidade de a distribuição poder ser feita através de plataformas digitais de baixo custo ou até mesmo gratuitas.

Não existem quaisquer barreiras de entrada do ponto de vista legal, embora os gastos com pessoal que a criação de uma operação capaz de competir com a Essential possam ser elevados, como a contratação de colaboradores permanentes que possam escrever artigos, atualizar o *website* ou redes sociais de forma consistente, resolver questões logísticas ou tratar do *design* e paginação do jornal ou revista. Pode também ser difícil estabelecer-se no mercado atual, já algo saturado, como uma marca de confiança, ainda para mais quando se tem em consideração o ambiente de desconfiança que rodeia a distribuição de informação, derivado do fenómeno das “*fake news*”.

A redução constante que se vem a verificar nas receitas dos *media* em Portugal, referida no ponto “Rivalidade entre concorrentes existentes” contribui para que a entrada no setor não seja vista como

particularmente atrativa, o que, a juntar às constantes alterações no paradigma dos modelos de negócio mais usados no setor, reduzem a ameaça de entrada de novos concorrentes.

Análise da concorrência direta

Como previamente estabelecido, a Essencial Madeira Islands não tem concorrência direta pela venda de revistas, no sentido de que a maioria dos seus potenciais concorrentes atuam noutras áreas do setor, não apontam para os mesmos segmentos-alvo da Essencial ou não conseguem competir com os fatores diferenciadores da revista. No entanto, o conjunto de anunciantes que compram espaço publicitário na região é limitado, e a Essencial acaba então por competir com algumas publicações que operam no mesmo mercado de referência pela venda de publicidade, identificando-se as publicações abaixo analisadas como as principais concorrentes.

BestGuide Madeira

O BestGuide Madeira é um projeto que consiste na publicação anual de um livro acompanhada de uma aplicação móvel com o mesmo nome. Este projeto apoia-se na comunidade MyGuide para a geração de conteúdo, que pode então ser criado por qualquer indivíduo que se registre nessa comunidade digital. Contribuem ainda *bloggers* e alguns habitantes locais para a elaboração do projeto, que fazem recomendações acerca dos melhores restaurantes, hotéis e pontos de interesse regionais³¹. Os conteúdos podem ser lidos tanto em português como em inglês.

O livro BestGuide Madeira, de *design premium* e moderno, tem um custo unitário de 7,00€ e disponibiliza apenas um pequeno espaço dedicado a publicidade, pelo menos da forma que este é disponibilizado convencionalmente, já que é possível que uma qualquer empresa possa garantir a sua presença no guia mediante pagamento. Ao lado da descrição dos hotéis, restaurantes e outros negócios ou empresas é colocado um código QR, que redireciona o utilizador para o *website* do BestGuide, onde os conteúdos são aprofundados e onde podem ainda ser encontrados *vouchers* com descontos para alguns dos pontos de interesse.

A aplicação está disponível como transferência gratuita na App Store e Google Play Store, apresentando muitos dos conteúdos do livro e uma secção com um mapa da região, onde é possível seleccionar os pontos de interesse e obter informação acerca dos mesmos.

³¹ Sobre o BestGuide. *BestGuide*. Disponível em: <https://www.bestguide.pt/sobre-o-bestguide/>

O BestGuide disponibiliza no *website* um sistema de reservas *online* e artigos elaborados por um grupo de *bloggers* e membros da comunidade MyGuide que, ao contrário do livro BestGuide Madeira, são frequentemente atualizados.

A página de Facebook da BestGuide, que publica o BestGuide Madeira, BestGuide Lisboa e BestGuide Best Of Golf & Leisure, regista pouco mais de 12000 *likes*, embora seja possível verificar um baixo nível de *engagement* e reações por parte do público, que pode ter como causa a política de partilha de conteúdo, dado que são apenas publicados *links* para artigos disponíveis no *website* e não há qualquer registo de interação entre a página e o seu público.

O BestGuide pode então ser visto como um dos principais concorrentes da Essential Madeira Islands, dado o seu posicionamento *premium*, focalização no mesmo público-alvo, semelhança de temáticas e carácter bilingue. Por outro lado, tem como debilidades relativamente à Essential o facto de ser publicado anualmente, o reduzido espaço publicitário convencional e a política de distribuição que não permite ao BestGuide Madeira atingir o seu público-alvo da mesma forma que a Essential consegue, ao distribuir gratuitamente a revista em hotéis, restaurantes e outros pontos de interesse na região da Madeira.

Goldenbook Madeira & Porto Santo

O Goldenbook Madeira & Porto Santo é um guia turístico de publicação anual e bilingue, à semelhança do BestGuide Madeira, cuja primeira edição foi publicada em 1987. Desde então, o Goldenbook é distribuído em diversos hotéis de 4 e 5 estrelas na região da Madeira, estando disponível para consulta nos quartos e áreas comuns de unidades hoteleiras selecionadas e também em formato digital no seu *website*.³²

O Goldenbook tem uma tiragem de 40000 exemplares anualmente, onde é retratado o panorama geral da região e aprofundadas temáticas na área do lazer, gastronomia e pontos de interesse turísticos. Tem um custo unitário de 10,00€ pela edição em papel e 5,00€ pela edição digital. A edição em papel é de capa dura e as páginas são de papel *premium*.

Disponibiliza também uma aplicação muito semelhante à do BestGuide Madeira, onde são disponibilizados alguns conteúdos da revista e onde é possível identificar e obter mais informação acerca de diversos pontos de interesse espalhados pela região.

³² Em Negócios ou lazer o GOLDENBOOK é o seu guia! *Goldenbook*. Disponível em: <https://www.goldenbook.pt/pt/>

Na página de Facebook do Goldenbook, o conteúdo é pouco variado, consistindo principalmente em infrequentes anúncios de diversos tipos, aos quais os cerca de 3000 seguidores da página raramente reagem.

O Goldenbook, ao contrário do BestGuide Madeira, coloca ao dispor dos anunciantes um espaço considerável para a venda de publicidade, procurado pelo mesmo tipo de anunciantes que publicitam na Essential, dado o público-alvo de ambas as publicações ser sensivelmente o mesmo, o que permite chegar à conclusão de que o Goldenbook Madeira & Porto Santo é o principal concorrente da Essential Madeira Islands pela venda de espaço publicitário, o que é acentuado pela estratégia de distribuição do Goldenbook, análoga à da Essential.

BIZMADEIRA

A BIZMADEIRA é uma revista exclusivamente dedicada à inserção de publicidade, especializada nos ramos automóvel e imobiliário. Tem uma tiragem mensal de 15000 exemplares e uma base de leitores mensal estimada em cerca de 40000 leitores. É distribuída gratuitamente em centros comerciais, lojas, restaurantes, bares e hotéis na região da Madeira, estando também disponível gratuitamente em formato digital³³.

A página de Facebook da empresa é quase única e exclusivamente atualizada quando é publicada uma nova edição da revista, não havendo, mais uma vez, registo de interação entre a página e o público, o que apenas serve para exacerbar o quão reduzido é o número de reações aos *posts* na página.

A revista pode ser considerada como uma concorrente da Essential pela extensão da sua cobertura da Madeira e pelo elevado número estimado de leitores por edição, embora tenha como foco principal anunciantes das áreas automóvel e imobiliária, pelo que acaba por competir, maioritariamente, por anunciantes que não se enquadram no posicionamento da Essential. É também importante dar relevo à ausência de qualquer tipo de conteúdo que não seja publicidade na BIZMADEIRA, o que a torna ainda menos relevante no panorama concorrencial da Essential Madeira Islands.

Diário de Notícias da Madeira

O Diário de Notícias da Madeira foi fundado em 1876, apresentando-se como a mais antiga publicação ainda em atividade na região da Madeira. É um jornal diário matutino de carácter generalista, com foco nas notícias que são afetas à região da Madeira. Tem uma tiragem média de cerca de 15000 exemplares diariamente (e cerca de 21000 no Domingo, dia em que a revista “Mais”

³³ Sobre a revista. BIZMADEIRA. Disponível em: <http://www.bizmadeira.com/revista/>

é distribuída com o jornal, contendo reportagens diversas sobre acontecimentos na ilha e personagens de relevo), com um preço de venda a retalho de 0,70€, contando ainda com cerca de 7000 subscritores e um número estimado de aproximadamente 125000 leitores por edição, números estes que tornam o Diário de Notícias da Madeira no diário regional com maior circulação paga em Portugal³⁴.

A página de Facebook do matutino conta com mais de 357000 *likes*, impulsionada pela introdução muito frequente de conteúdos na página (vários *posts* por hora, habitualmente), normalmente ligações a artigos colocados no *website* do jornal, que regista mais de 9000 visitantes diariamente, recorrendo a vídeo, áudio e texto de forma a procurar o *engagement* dos visitantes. Neste *website* é possível aceder a qualquer edição do Diário de Notícias da Madeira, mediante o pagamento de uma subscrição que pode ou não incluir a subscrição ao formato em papel do diário. O Diário de Notícias da Madeira tem também uma conta no Twitter, onde tem mais de 20000 seguidores e onde são colocadas ligações para os conteúdos do *website*, tal como acontece na página de Facebook do jornal. A interação com a audiência é inexistente em ambas as plataformas, o que contribui para um reduzido número de reações aos conteúdos que lá são colocados.

Dada a enorme popularidade do Diário de Notícias da Madeira na região da Madeira, funcionado como uma das principais fontes de informação a nível regional, este constitui-se como um dos principais concorrentes pela venda de espaço publicitário da Essential. Não obstante, o público-alvo de ambas as publicações é marcadamente distinto, procurando a Essential apelar a grupos específicos da população madeirense e também aos turistas que visitam a região, o que é acentuado pela localização estratégica dos pontos de distribuição da revista. Como tal, o tipo de anunciantes que procura o Diário de Notícias corresponde a pequenos negócios locais, cadeias supermercado ou stands de venda automóvel, por exemplo, ao invés dos anunciantes de carácter *premium* que procuram anunciar na Essential Madeira Islands.

Jornal da Madeira

O Jornal da Madeira foi fundado em 1923, e é, como o Diário de Notícias da Madeira, um jornal de carácter generalista com foco na região da Madeira, embora tivesse sido, nos seus primórdios, um jornal religioso, dada sua aquisição pela diocese do Funchal pouco após a sua fundação³⁵. Tem um preço de venda ao público de 0,10€, tendo sido distribuído gratuitamente entre 2007 e 2015, altura em que foi adotado um modelo exclusivamente baseado na venda de publicidade, semelhante ao da Essential, deixando também de ser facultada a opção de subscrição ao jornal. Após esse período, o

³⁴ Diário de Notícias da Madeira. *Blandy*. Disponível em: <http://www.blandy.com/en/diario-de-noticias-da-madeira.html>

³⁵ Vieira. A. A Autonomia na História, Documentos e Vivências. *Secretaria Regional da Educação*. Disponível em: http://www.madeira-edu.pt/Portals/31/CEHA/bdigital/sec_XX.htm

jornal voltou a ter um custo de venda ao público, reinstituindo também a opção de subscrição, que confere acesso, atualmente, à edição integral do jornal no *website* do Jornal da Madeira, sendo ainda possível aceder a um arquivo composto por edições anteriores, à semelhança do modelo do Diário de Notícias da Madeira.

Às quintas-feiras é publicado o suplemento “English News”, que almeja tornar-se a principal fonte de informação dos expatriados britânicos na região da Madeira. Neste suplemento, é feito um agrupamento dos eventos e notícias mais importantes que acontecem na região da Madeira, editado por Samantha Gannon, editora de vários *blogs* orientados para a comunidade inglesa residente no arquipélago³⁶.

A página de Facebook do Jornal da Madeira conta com pouco mais de 61000 *likes*, seguindo a mesma política de publicação de conteúdo do Diário de Notícias da Madeira ao apenas publicar ligações para artigos disponíveis no seu *website* e ao não interagir com a sua audiência. O número de *likes* indica uma menor popularidade do jornal relativamente ao seu principal concorrente, o Diário de Notícias, sendo que dados relativos ao número estimado de leitores, subscritores ou número médio de exemplares impressos por edição não são disponibilizados publicamente.

Posto isto, o Jornal da Madeira surge numa posição concorrencial relativa à Essential que é semelhante à do Diário de Notícias da Madeira, embora desfrutando de uma menor popularidade no seu mercado de referência. A disponibilização de um suplemento semanal em inglês pode constituir uma maior ameaça ao mercado de referência da Essential, mas, dada a pequena notoriedade deste, a ameaça que representa é diminuta.

Madeira Digital

A revista Madeira Digital é um projeto desenvolvido pela empresa On Target, iniciado em 2012. Novas edições são publicadas mensalmente e de forma gratuita em formato digital no *website* da revista, em língua portuguesa. As temáticas abordadas são os acontecimentos regionais mais importantes e entrevistas a personalidades influentes, demonstrando-se assim o caráter generalista e informativo da revista. Dada a distribuição unicamente em formato digital, são publicados conteúdos em formato vídeo e áudio como parte integrante da revista³⁷.

³⁶ English News: É Terça-Feira e Há Notícias em Inglês no JM. *Jornal da Madeira*. Disponível em: [https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/33942/English News e terca-feira e ha noticias em ingles no JM](https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/33942/English%20News%20e%20terca-feira%20e%20ha%20noticias%20em%20ingles%20no%20JM)

³⁷ Pestana, J. Madeira Digital já na net. *Diário de Notícias da Madeira*. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/impressa/hemeroteca/diario-de-noticias/327443-madeira-digital-ja-na-net-ELDN327443>

A página de Facebook da Madeira Digital conta com cerca de 36000 *likes*, ficando imediatamente patente, desta forma, a maior notoriedade da revista relativamente à Essential Madeira Islands. Apesar da interação ser inexistente entre os seguidores da página e a mesma, o conteúdo que é infrequentemente publicado é mais variado no que toca aos meios utilizados, dado que é feito recurso a texto, vídeo, imagens e áudio nas publicações da página, o que torna o conteúdo mais apelativo à audiência, fomentando também o *engagement* com o público, ao invés da prática de publicação de *links* para o *website* dos jornais ou revistas como exemplificado pelo Jornal da Madeira ou Diário de Notícias da Madeira.

Contudo, é possível verificar que, na maior parte das edições publicadas, o espaço dedicado à publicidade é diminuto, concentrando-se inclusivamente, em algumas edições, numa única página que lista os apoios da revista, podendo verificar-se que a maioria são pequenas empresas que operam na região da Madeira. Dado o posicionamento da revista, a posição concorrencial que esta ocupa no mercado de referência da Essential acaba por ir de encontro àquela que é a do Diário de Notícias da Madeira e a do Jornal da Madeira, já que o público-alvo destas publicações não é o mesmo que o da Essential Madeira Islands.

Análise comparativa online

	Essential Madeira Islands	BestGuide	Goldenbook	BIZMADEIRA	Diário de Notícias da Madeira	Jornal da Madeira	Madeira Digital
Alexa Rank	11082344	2171671	Indisponível	9711932	110185	188361	Indisponível
Robots.txt	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Favicon	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Keywords	“essencial revista”	“oeiras portugal”	“golden book”	“bizmadeira”	“jornal da madeira”	“jornal da madeira”	“revista”
Descrição Meta	✗	“O BestGuide é um guia de turismo, lazer e cultura, direcionado a todos os que querem conhecer e dar a conhecer aquilo que Portugal tem de melhor.”	“Goldenbook o seu guia de qualidade para cada um dos cinco destinos mais visitados em Portugal: Algarve, Lisboa, Madeira, Cascais, Estoril & Sintra e Porto & Norte.”	✗	“DNOTICIAS.PT - o seu jornal diário online. Análise, opinião e todas as notícias de que precisa sobre Madeira, Portugal e o Mundo.”	“Jornal da Madeira, O seu jornal da Madeira”	“madeiradigital.net – mensal”
Páginas indexadas	78	180	14192	14	188264	20267	187

Tabela 6 Análise comparativa online

Análise Interna

Recursos

Os recursos humanos da Essential Madeira Islands são uma das maiores vantagens competitivas da empresa, dado ter vários funcionários capazes de executar a maioria das funções necessárias ao seu bom funcionamento e que têm grande experiência no mercado regional. O designer e fotógrafo elaboram todas as tarefas relacionadas com o conteúdo visual da revista, como a sua paginação ou conteúdos imagéticos, o editor e o assistente de produção executam conteúdos, definem a estratégia e conduzem sessões fotográficas e reportagens, o representante comercial trata da venda do espaço publicitário e da manutenção do *website* e redes sociais, sendo que o assistente administrativo tem ao seu encargo as questões logísticas relativas à empresa.

Custos

Os gastos com o pessoal, impressão da revista e distribuição da mesma são os principais custos da empresa, que totalizaram 67734,26€, 64398,65€ e 72643,75€ em 2016, 2017 e 2018, respetivamente. Embora o EBITDA tenha registado um aumento de cerca de 150% entre 2016 e 2017, o significativo aumento de custos em 2018 (de cerca de 12% relativamente ao ano anterior) levou a uma redução de 30% no EBITDA entre 2017 e 2018. No entanto, dada a procura pelo aumento da notoriedade da Essential e pelo crescimento global da empresa, poderá ser necessário investir em áreas como marketing e publicidade, investimento este que deverá ser feito tendo sempre em atenção os custos envolvidos, de tentando evitar ao máximo o incremento dos custos.

Cadeia de valor

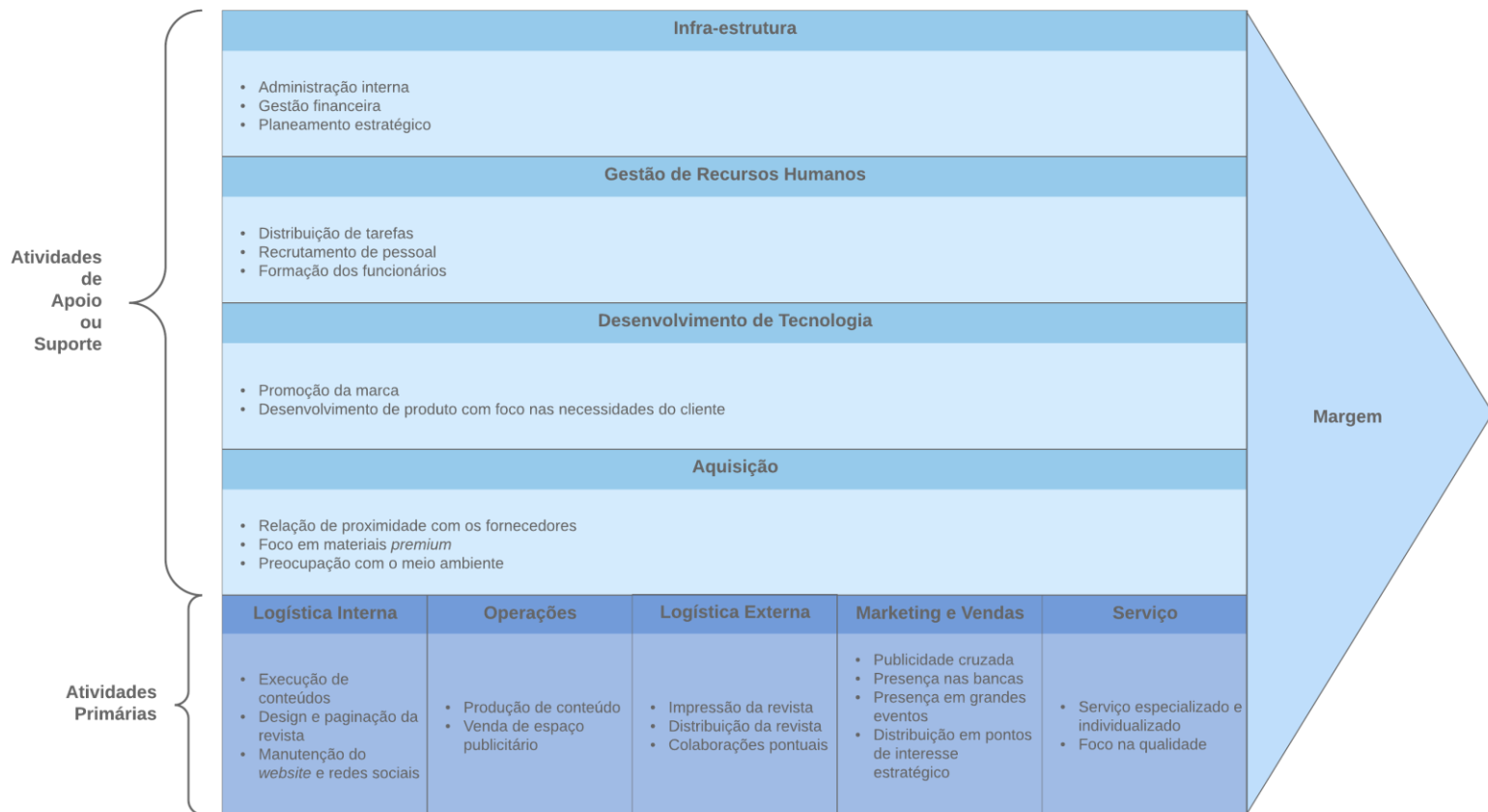


Figura 17 Cadeia de valor da Essential Madeira Islands

Vantagens concorrenciais dos produtos-mercado

A Essential Madeira Islands opta por uma estratégia de diferenciação, suportada pela qualidade do seu produto. Esta é apenas uma das vantagens concorrenciais da revista, no entanto, já que, por exemplo, a estratégia de distribuição da revista é outra das suas principais vantagens, dada a disponibilização desta em dezenas de hotéis (tanto nos quartos como nas zonas comuns), restaurantes, lojas, postos de venda e ainda no *lounge* do aeroporto da Madeira e nos clubes de golfe da região. A periodicidade bimestral da revista leva também a uma exposição a um maior número de leitores, maximizando, desta forma, o potencial para a venda de publicidade, que é a maior fonte de rendimentos da empresa.

Os elevados padrões de qualidade da revista, patentes na qualidade do seu papel, impressão, *design* e execução de conteúdos, responsabilidade de profissionais com largos anos de experiência no setor e na região, ajudam-na a destacar-se das publicações concorrentes, assim como o bilinguismo da revista, que expande o seu mercado de referência e captura o potencial fornecido pelo substancial fluxo turístico da região.

A revista tem também um caráter único no arquipélago, destacando-se de alguns concorrentes que acabam por ser pouco mais do que guias da região da Madeira ao cobrir os mais diversos eventos de índole cultural que decorrem na região ao longo do ano e ao conduzir reportagens acerca de locais e personalidades madeirenses de grande importância no panorama regional.

Posicionamento dos produtos-mercado

Embora a procura seja elástica no setor de atuação da Essencial Madeira Islands, o modelo de negócios da empresa sustentado primariamente pela venda de publicidade permite que a revista seja disponibilizada para consulta gratuita tanto no formato em papel como no formato digital, o que leva a que a elasticidade da procura não seja uma preocupação para a Essencial.

A marca Essencial define o seu posicionamento como *premium* e moderno, elementos estes que estão diretamente relacionados com qualidades tangíveis do produto, transmitidos através da utilização de papel de elevada qualidade, acompanhado por um *design* refinado e hodierno e também pelo seu nome, que indicia de imediato o bilinguismo da revista, tendo como conteúdo gastronomia, arte, imobiliária de luxo, viagens e lazer.

A identidade visual da revista transmite este posicionamento através da grande preocupação com o detalhe e também através do seu design global. A presença nas bancas e o preço de venda de 3,50€ comunicam também a estratégia de posicionamento da revista, sendo que a presença nas bancas permite à revista destacar-se da concorrência que apenas tem presença digital e o preço de venda é superior ao dos concorrentes da revista na região de atuação, o que tem como objetivo o reforço do posicionamento diferenciado e de luxo da revista.

Análise SWOT



Figura 18 Análise SWOT da Essential Madeira Islands

Objetivos

Missão

A Essential Madeira Islands tem como missão fazer chegar a quem passa ou vive na região da Madeira informações acerca de eventos culturais, arte, personalidades de relevo e *lifestyle*, através da entrega de valor excecional, caracterizada pela elevada qualidade gráfica e fotográfica da revista, e também pela qualidade dos materiais *premium* usados na impressão da mesma, aliada à experiência e qualidade dos recursos humanos à disposição da Essential.

Visão

A visão da Essential consiste em tornar-se uma das principais referências no que concerne a informações acerca do calendário social, cultural e turístico da região da Madeira, oferecendo sempre informação de elevada qualidade, imparcial e posicionada de forma a corresponder com os fluxos turísticos que caracterizam o padrão de visitas à região, ao longo do ano, afirmando-se como a mais importante publicação de *lifestyle*, arte e ócio na região.

KPIs

Os KPIs e objetivos para os mesmos definidos em conjunto com o editor da Essential Madeira Islands foram os seguintes:

- Número de leitores por edição
 - Aumentar em 10% no primeiro semestre de 2020
- Volume de vendas
 - Aumentar em 10% no primeiro semestre de 2020
- Valor do investimento anual em atividades de comunicação e promoção
 - Criar um orçamento que contemple o investimento em comunicação e promoção de acordo com os objetivos da empresa para 2020
- Número de *likes* no Facebook da revista
 - Aumento de 10% no primeiro semestre de 2020
- Número de seguidores no Instagram da revista
 - Aumento de 10% no primeiro semestre 2020
- Número de acessos ao *website*
 - Aumento de 10% no primeiro semestre 2020
- Tempo médio despendido no *website* por visita
 - Minimização de pelo menos 5% da taxa de rejeição e aumento do tempo médio despendido no *website* em 10% em 2020

5S's

Benefício para a empresa	Como é entregue o benefício?	Objetivo
Sell – Aumentar vendas	Otimização do <i>website</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de conversão em 5% • Aumento do número de subscrições realizadas através do <i>website</i> em 20%
Serve – Acrescentar valor	Acréscimo de benefícios advindos da utilização do <i>website</i> e redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar número de utilizadores do <i>website</i> e redes sociais em 10% • Aumentar <i>stickiness</i> do <i>website</i> • Utilizar vários meios de entrega de conteúdo de forma a aumentar o <i>engagement</i> dos consumidores
Speak – Interação com os clientes	Criar diálogo e interação com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Rever e melhorar estratégia de redes sociais • Melhorar tempo de resposta a questões dos clientes • Aumentar o número de comunicações por correio eletrónico
Save – Reduzir custos	Reduzir custos através do aumento do uso das plataformas digitais	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar novos contatos e aumentar a taxa de conversão organicamente
Sizzle – Extensão digital da marca	Acrescentar valor à experiência de utilização das plataformas digitais da marca, contribuindo para o aumento da notoriedade desta	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo <i>website</i> que consiga dar resposta às necessidades dos consumidores e que esteja de acordo com as atuais exigências do marketing digital

Tabela 7 5S's da Essential Madeira Islands

Estratégia

TOPPP (*Target markets, Objectives, Positioning, Processes*)

Público-alvo

Como previamente estabelecido, dada a conjuntura atual, existe uma crescente necessidade de concentrar esforços em segmentos específicos da população como forma de garantir a subsistência financeira no setor mediático e, mais concretamente, no setor das publicações periódicas.

A Essential Madeira Islands vem já a trabalhar com esse intuito há vários anos, focando-se nas classes A, B e C1, segundo o modelo de categorização social da Marktest, e, mais especificamente, segmentos populacionais com interesse em arte e cultura, estratégia que o editor da Essential pretende manter.

Objetivos

O objetivo desta estratégia é o desenvolvimento de mercado, como definido pelas opções de crescimento estratégico que caracterizam a Matriz de Ansoff. A empresa procura fazer chegar o seu produto a um maior número de pessoas, recorrendo-se, para tal, ao aumento da notoriedade da marca como a principal forma de expandir a base de leitores da revista.

Posicionamento

O posicionamento da Essential, que se estabelece como uma revista *premium*, sofisticada e moderna é algo a que o editor pretende dar continuidade, principalmente pelo facto de que os atributos do posicionamento estão intrinsecamente ligados ao produto, atuando como um fator de distinção relativamente aos produtos da concorrência.

A principal preocupação estratégica no que toca ao posicionamento será o de o fazer convergir no formato físico e eletrónico, devendo o *website* e redes sociais da revista comunicar as mesmas características de posicionamento que a revista comunica, convergindo ambos os meios.

Processos

A Essential Madeira Islands precisa de introduzir novos processos e desenvolver, atualizar ou automatizar processos existentes. É importante começar a implementar dados analíticos recolhidos com base nestes processos ao nível da tomada de decisão, sendo importante instituir um sistema de

CRM que permita recolher informações sobre os clientes para depois personalizar qualquer contato ou experiência que venha a acontecer com a Essential.

Devem também ser instituídos processos de teste A/B de forma a otimizar o *website* e comunicações emitidas pela empresa, com o intuito de aumentar as taxas de conversão e *stickiness* do *website*.

Parcerias

A Essential Madeira Islands tem vindo a desenvolver parcerias com unidades hoteleiras, restaurantes ou festivais a nível regional desde a sua fundação, sendo estas fundamentais ao funcionamento da empresa. No que respeita às parcerias, o objetivo será manter as atuais e procurar novas alianças que possibilitem a criação de novas oportunidades de publicidade cruzada.

SEED (*Sequence, Engagement, Experience, Data*)

Sequência

O trabalho que a Essential Madeira Islands tem vindo a desenvolver desde a sua criação permitiu construir um perfil de credibilidade. A partir deste perfil é necessário aumentar a notoriedade da marca, que consiste em expandi-la, fazendo-a atingir a maior audiência possível. Esta é a fase TOFU (topo do funil de vendas) do processo de promoção que consiste em desenvolver a notoriedade da marca, para nas fases seguintes gerar interesse e ação, por esta ordem. Este projeto focar-se-á na fase TOFU, para que a Essential possa prosseguir, no futuro, para as seguintes fases de uma forma equilibrada e sustentada.

É então imperativa a aquisição de novos clientes, tendo também em atenção a retenção dos clientes atuais da Essential, procurando expandir a base de leitores e o número de subscritores.

Experiência

A experiência proporcionada pela Essential deverá ser consistente em todos os meios disponibilizados pela empresa. É importante que qualquer contato que o cliente tenha com a Essential seja consistente e condizente com o posicionamento desejado pela empresa, devendo então ser otimizado o seu *website* e estratégia das redes sociais com esse intuito.

Para além disso, a disponibilização da revista em formato eletrónico serve como uma forma de integrar a Internet das coisas na estratégia da empresa, podendo otimizar-se a edição digital da revista para adaptar-se aos diferentes meios digitais móveis que são cada vez mais utilizados e que permitem

a integração de diversos tipos de conteúdo que contribuem para um maior *engagement* dos consumidores.

Dados

A implementação de um sistema de CRM pressupõe um maior fluxo de entrada de dados sobre clientes na Essential. Estes dados deverão ser utilizados para criar uma experiência integrada para o cliente através da criação de perfis individuais o mais completos possível, o que permitirá compreender melhor as suas necessidades e desejos. Com esta informação, a Essential deverá proporcionar uma experiência personalizada em tempo real aos seus clientes em qualquer ponto de contato com estes.

Táticas

Motores estratégicos do marketing mix

Os motores estratégicos do marketing mix da Essential Madeira Islands baseiam-se nas políticas de produto e de distribuição.

A revista Essential apresenta-se como uma alternativa de qualidade superior à das restantes opções similares no mercado regional, tanto pela qualidade do design, impressão e papel, mas também pela equipa de colaboradores com grande experiência profissional no mercado regional.

A estratégia de distribuição da Essential é o outro motor de marketing mix da empresa, pois a distribuição da revista em pontos estratégicos espalhados por toda a região da Madeira, que fazem chegar o produto a cerca de 100000 leitores por edição, base esta que constitui o pilar do modelo de negócio da Essential.

Ações para as variáveis de marketing mix

Produto	Preço	Promoção	Distribuição
<ul style="list-style-type: none"> Tornar conteúdo da versão digital da revista interativo 	<ul style="list-style-type: none"> Conferir flexibilidade à precificação tendo por base fatores geográficos Introduzir preços promocionais para a compra de revistas individuais e subscrições 	<ul style="list-style-type: none"> Atribuir parcela do orçamento para a promoção do produto e da marca Recorrer a promoção paga Intensificar presença <i>online</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar rede de parceiros de forma a melhorar a cobertura da distribuição

Tabela 8 Ações para as variáveis de marketing mix

Objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações
Melhorar website	Aumentar taxa de conversão	<i>Otimizar Call to action</i>
		Aprofundar conhecimentos sobre necessidades e desejos dos clientes
		Otimizar <i>design</i> da <i>landing page</i>
		Recorrer a testes A/B para otimizar a página
	Aumentar <i>stickiness</i>	Variar meios utilizados para distribuição de conteúdo
		Recorrer ao <i>feedback</i> dos utilizadores
		Determinar tipo de conteúdo e meios que aumentam o <i>engagement</i> dos utilizadores do <i>website</i>
		Criar diretório de fácil acesso e leitura
Implementação de base de dados de clientes	Implementar sistema de CRM	Determinar sistema de CRM a utilizar
		Determinar tipo de informação a ser utilizada no sistema
		Estabelecer responsabilidades de cada membro da equipa na utilização do sistema de CRM
		Treinar membros da equipa na utilização do sistema de CRM
	Criar formas de recolher dados sobre os clientes	<i>Criar mailing list</i>
		Utilizar testes A/B para determinar preferências
		Recolher dados qualitativos das redes sociais
		Automatizar processos de recolha
Melhorar presença nas redes sociais	Criar plano de conteúdo	Partilhar conteúdo relevante
		Partilhar conteúdo com recurso a vários meios
		Partilhar conteúdo frequentemente
		Interagir com a audiência
	Definir processos	Determinar responsabilidades de cada membro da equipa na partilha de conteúdo
		Definir calendário de publicação de conteúdo
		Automatizar processo de publicação
		Proceder a ajustes consoante a resposta ao conteúdo partilhado
Publicitar a marca Essential	Publicidade paga	Google Ads
		Anúncios do Facebook
		Organização de eventos da marca
		Influenciadores
	Publicidade não paga	<i>Search engine optimization</i>
		Publicidade cruzada
		Encorajar críticas dos clientes
		<i>Criar newsletter</i>

Plano de contato

O desenvolvimento de um plano de contato tem como objetivo orientar a criação de uma *mailing list* com base em eventos específicos, que facilitará depois a recolha de dados a ser integrados no sistema de CRM. O plano de contato tem uma duração máxima de um mês, recomeçando-se o ciclo sempre que se dá uma conversão após a abertura do e-mail.

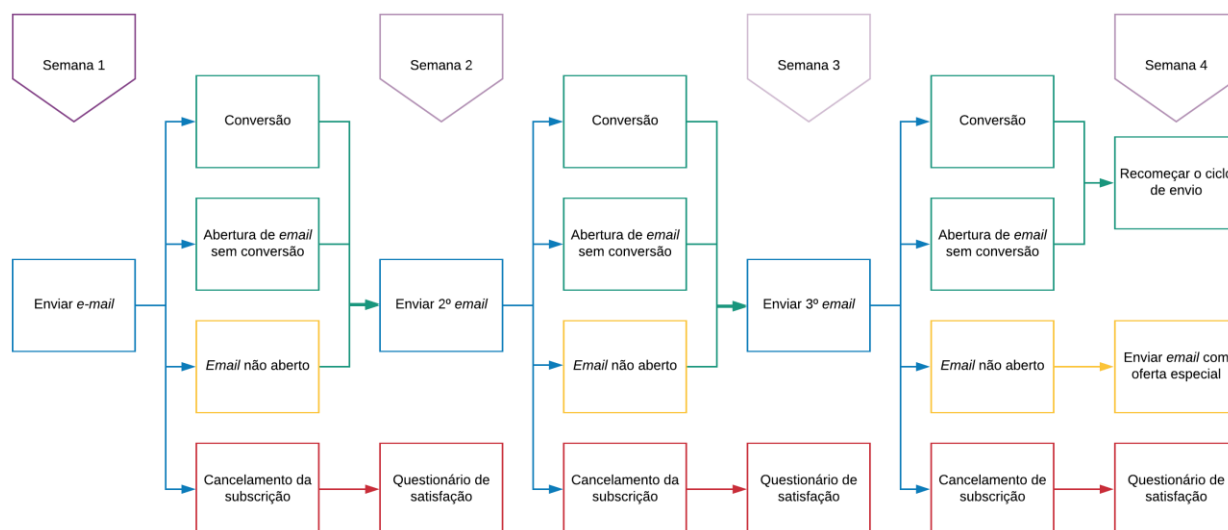


Figura 19 Plano de contato

Plano de conteúdo

O plano de conteúdo divide-se em três partes, cobrindo cada parte o *website*, redes sociais e e-mail, e será expandido na etapa Ações do método SOSTAC.

Website

A utilização de diversos meios no *website* assume-se como a principal prioridade. Além dos artigos habitualmente colocados, devem ser utilizados *clips* de áudio e/ou vídeo que conduzam ao aumento do *engagement* dos consumidores. Uma secção que permita aos utilizadores comentar e discutir o conteúdo poderá ser também uma importante ferramenta para atingir os objetivos propostos, pelo que esta deverá ser uma característica a incluir na elaboração do *website*.

Devem ser incluídos *links* visíveis para a edição digital da revista e para a página de subscrição da mesma, devendo o *call to action* ser o mais visível possível aos visitantes.

A inclusão de votações, concursos e promoções especiais levará a um aumento da taxa de conversão e também à *stickiness* do *website*, em conjunto com o restante conteúdo, contribuindo também para a redução da elevada taxa de rejeição.

Redes sociais

Dada a propensão da concorrência em não interagir com a sua audiência nas redes sociais, esta deverá ser uma prioridade da revista. A interação deverá acontecer não só nos comentários, mas também através do conteúdo criado, que pode incluir votações ou outros tipos de conteúdo interativo e também na resposta rápida a mensagens instantâneas. Caso as respostas dadas sejam habitualmente rápidas, a página de Facebook da Essential terá o distintivo “Muito responsivo”, que ajuda a dar notoriedade à página aquando da pesquisa de páginas no Facebook.

A política atual de conteúdo da Essential já prevê a publicação de conteúdo através da utilização de meios como vídeo e áudio, algo que os seus concorrentes não fazem habitualmente, preferindo limitar o seu conteúdo à colocação de *links* para artigos disponíveis nos seus *websites*. Apesar disto, não deixa de ser importante fazer ligação cruzada com o *website* da Essential de forma a conseguir melhorias a nível de *Search Engine Optimization*.

E-mail

O conteúdo dos e-mails enviados à lista de subscritores deverá incluir alguns dos eventos e acontecimentos mais importantes desse período, assim como um ou mais *calls to action* ao acesso ao *website* e *redes sociais* da Essential, edição digital da revista e acesso direto à página de subscrição, incluindo-se também ofertas especiais no caso da não abertura dos e-mails, como contemplado no plano de contato, de forma a procurar a conversão e o aumento da *click-through rate*. Estas promoções especiais podem incluir descontos na subscrição da revista e junto de parceiros da Essential.

Ações

Website

O *website* da Essential Madeira Islands sofre de vários problemas, identificados na tabela 6, além da ausência de um *webmaster* capaz de corrigir os erros do *website* atual. O editor da Essential expressou o desejo de criar um novo *website* de raiz, pretendendo também alterar o seu domínio.

Tendo em vista este objetivo, e pretendendo tomar proveito das capacidades dos colaboradores, a plataforma Squarespace apresenta-se como uma alternativa viável à utilização de colaboradores externos para desenvolver o *website*, o que poderia acarretar custos elevados.

A plataforma Squarespace disponibiliza diversos planos de pagamento mensais e anuais, devendo a Essential optar pela subscrição anual “Business”, que acarreta um custo de 204,00€ por ano. Este plano oferece a possibilidade de registar um domínio completamente personalizável, otimização passo a passo de *search engine optimization*, otimização para todas as plataformas móveis, monitorização de métricas avançada, *pop-ups* para anunciar ações promocionais, novas notícias ou permitir um registo fácil e rápido no *website* da empresa, ferramentas de gestão de vendas e ainda disponibilidade de manutenção do *website* e apoio constante.

A plataforma permite uma personalização simples ou avançada do *website*, dependendo das capacidades do utilizador o tipo de personalização a escolher. Neste caso, o *designer* da Essential assumiria todas as responsabilidades de *design* do *website*, com o intuito de aumentar a taxa de conversão e reduzir a taxa de rejeição relativamente ao *website* atual.

Caberá ao representante comercial a introdução de conteúdo e a sua atualização, procedendo a ajustes quanto ao tipo de conteúdo, frequência e meios utilizados quando necessário, tendo sempre em consideração o *feedback* dos utilizadores, que pode ser recolhido através de formulários disponibilizados no *website* e testes A/B. Os ajustes à estrutura do *website* serão da responsabilidade do *designer*, dependentes também do *feedback* dos utilizadores e testes A/B.

O *website* poderá ter anúncios pagos por anunciantes que sejam já clientes da Essential, dando continuidade ao que tem vindo a ser feito no *website* atual, ou através de Google AdSense, um programa de publicidade que exhibe anúncios aos utilizadores consoante as suas preferências e pesquisas anteriores, dependendo a receita advinda deste tipo de anúncio do tráfego do *website* e cliques nos anúncios. O *website* da Essential apresenta-se como um bom candidato a este tipo de publicidade, dada a frequente inserção de conteúdo que fomenta o acesso repetido ao *website*.

Implementação de base de dados de clientes

A implementação de uma base de dados de clientes inicia-se com a escolha de um *software* de CRM. O *software* HubSpot tem ferramentas gratuitas que permitem a elaboração de uma base de dados de clientes, integração com *website* e e-mail, registo manual e automático de interações num cronograma por cliente individual, registo de reclamações e ainda várias ferramentas de calendarização de atividades e gestão de contatos. O sistema de CRM terá como responsável o representante comercial, embora a inserção de dados possa vir a ser feita por qualquer membro da equipa.

Para recolher dados para a base de dados de clientes, deverá ser criada uma *mailing list* seguindo o modelo presente na figura 19, com o intuito de determinar o tipo de conteúdo que gera conversões. A plataforma Squarespace disponibiliza um serviço de campanhas de e-mail que permitem uma integração homogénea com o *website* criado na plataforma, além de permitir o acesso a dados analíticos em tempo real, detalhados por cliente. A integração com o *website* permite ainda segmentar os recipientes das campanhas de e-mail a partir dos registos efetuados no *website*. O envio dos e-mails pode ser automatizado dependendo das ações dos utilizadores, o que simplifica a gestão da *mailing list* e da adesão ao plano de contato proposto.

Será também recolhida qualquer informação considerada pertinente a partir de qualquer contato estabelecido pessoalmente, por telefone, e-mail ou redes sociais, informação esta que deverá ser devidamente registada no sistema de CRM. O *software* HubSpot permite a integração automatizada de formulários nativos e *pop-up* no *website*, constituindo-se assim outra fonte de dados sobre os clientes da empresa. A recolha de dados obtidos por e-mail pode também ser automatizada através da sincronização do HubSpot com os endereços de e-mail da empresa, o que contribui para um processo de recolha de dados mais rápido e fluído.

Os tipos dados a ser recolhidos deverão ser definidos pelo editor e representante comercial em conjunto, devendo este último encarregar-se também da formação dos restantes membros da equipa quanto à utilização do sistema de CRM e recolha de dados, funções estas que deverão ser desempenhadas por todos os membros da equipa.

Presença nas redes sociais

As alterações quanto à presença nas redes sociais passam por, primeiramente, definir um plano de conteúdo. O conteúdo deve ser relevante ao público-alvo da Essential e ao seu posicionamento, devendo ser partilhado através de diversos meios, como texto, imagem ou vídeo. Acima de tudo, deverá haver um maior foco na partilha de conteúdo com recurso a imagens e vídeos, evitando a

colocação de *posts* exclusivamente textuais, embora o conteúdo partilhado em vídeo e imagem deva ser acompanhado por texto, pelo menos sob a forma de descrições, legendas, palavras-chave ou *hashtags*. O conteúdo pode também ser acompanhado por *calls to action*, dependendo da sua relevância.

Deve procurar-se, o mais possível, interagir com os consumidores, dando resposta às suas questões, comentários e críticas com frequência e sempre de acordo com o posicionamento e identidade da Essencial. Para maximizar a interatividade, poderão ser criados concursos e votações que levem a um maior *engagement* do público, que poderá ser recompensado com prémios.

É aconselhável que as redes sociais da marca sejam geridas pela mesma pessoa, de forma a facilitar a criação de uma identidade de rede social coerente e consistente, embora o conteúdo dos *posts* possa ser criado por qualquer membro da equipa.

O gestor das redes sociais será o representante comercial, e deverá ter em atenção os seguintes pontos³⁸:

- Ser simpático e cordial para com a audiência das redes sociais;
- Apresentar-se aos olhos da audiência primeiramente como um indivíduo e apenas depois como um colaborador da empresa;
- Despende a maior parte do tempo a ler opiniões e comentários, ajudando no que for possível, ao invés de focar-se exclusivamente na inserção de conteúdo;
- Aderir ao código de conduta profissional da empresa;
- Evitar constrangimentos para a empresa;
- Nunca publicar informação privada;
- Compreender as definições de privacidade, tendo sempre em conta que qualquer tipo de conteúdo poderá vir a tornar-se público;
- Prestar atenção e apoiar *posts* de outros colaboradores e parceiros;
- Estar consciente da identidade *online* criada;
- Ser o seu próprio “eu”.

Definido o conteúdo a colocar e a forma de o fazer, deverão ser realizadas as seguintes tarefas, como estabelecido por Smith (2019):

³⁸ Roach, J. The 10-Point Social Media Policy Everyone Will Understand. *Sociallogical*. Disponível em: <https://sociallogical.com/blog/the-10-point-social-media-policy-everyone-will-understand/#.U5eDRZRdXvY>

- Definir e clarificar os objetivos da empresa a atingir com as redes sociais;
- Clarificar o tipo de experiência que será proporcionada à audiência, tendo sempre em atenção a convergência dos ambientes *online* e *offline*, a identidade a ser definida nas redes sociais e o posicionamento da empresa.
- Clarificar as responsabilidades de cada elemento, que se dividem em:
 - Responsabilidades opcionais, como partilhar conteúdo das redes sociais da empresa nas redes sociais.
 - Responsabilidades obrigatórias, como adicionar ligações às redes sociais da empresa na assinatura de e-mail e conhecer os dados de acesso às contas de redes sociais da empresa.

A frequência de inserção de *posts* deve também aumentar, procurando-se pelo menos uma inserção diária ao longo de todo o ano, evitando períodos de inserção reduzida e inconsistente pela sua contribuição para a redução da visibilidade e alcance das páginas da Essential nas redes sociais.

Para facilitar a inserção frequente de *posts*, a plataforma Hootsuite permite calendarizar, com antecedência, a inserção de posts em todas as redes sociais em simultâneo, agregando também métricas relevantes numa única página de demonstração de resultados.

Publicitar a marca Essential

O recurso à publicidade para aumentar a notoriedade da Essential é de enorme importância. A Essential pode recorrer a Google Ads e anúncios no Facebook para aumentar o alcance da sua presença nas redes sociais e tráfego no *website*. A organização de eventos e recurso a influenciadores com ligação ao posicionamento da revista e à região de atuação são também formas de aumentar a cobertura da marca na região da Madeira e não só. A publicidade não é contemplada no orçamento da Essential, sendo então importante dedicar parte do orçamento à promoção da marca.

No que toca a publicidade não paga, *search engine optimization* (sustentada e guiada pela plataforma Squarespace), publicidade cruzada com outras publicações regionais e eventos e a criação de uma *newsletter* que atue como um dos fatores impulsionadores do plano de contato proposto assumem-se como as formas de publicidade não paga mais importantes para a Essential.

As críticas dos leitores devem também ser encorajadas, podendo ser partilhadas na página de Facebook da Essential, no seu *website* e em plataformas como Trustpilot e Google My Business, dada a importância da comunicação *word-of-mouth* na divulgação de um produto ou marca e também o impacto que este tipo de comunicação detém na sua credibilidade perante o consumidor.

Caso sejam necessárias, as responsabilidades de *design* das iniciativas de promoção caberão ao *designer*, enquanto que o editor deverá certificar-se da dedicação de uma parcela do próximo orçamento à promoção da marca e publicidade, devendo também responsabilizar-se por decidir quais as iniciativas de promoção a desenvolver e quando estas deverão ser levadas a cabo.

Matriz de responsabilidades RACI

		Editor	Assistente de produção	Representante Comercial	Designer	Fotógrafo	Assistente Administrativo
Atividades	Execução do <i>website</i>	A	I	R	I	I	C
	Manutenção do <i>website</i>	A	I	R	I	I	C
	Introdução de conteúdo no <i>website</i>	A/R	I	R	R	I	I
	Execução de conteúdo para inserção no <i>website</i>	A/R	R	R	R	R	I
	Implementação do sistema de CRM	A	I	R	I	I	C
	Formação no sistema de CRM	A	I	R	I	I	I
	Recolha de dados sobre os clientes	A/R	R	R	R	R	I
	Introdução de dados no sistema de CRM	A/R	R	R	R	R	I
	Gestão das redes sociais	A	I	R	I	I	I
	Inserção de conteúdo nas redes sociais	A	I	R	I	I	I
	Execução de conteúdo para inserção nas redes sociais	A/R	R	R	R	R	I
	Gestão das campanhas publicitárias	A/R	C	C/R	C	C	C
	Design das iniciativas publicitárias	A	I	C	R	I	I
	<i>Search Engine Optimization</i>	A	I	R	I	I	I
	Criação de parcerias	A/R	C	C	C	C	C
	Organização de eventos	A/R	C	C/R	C	C	C
	Execução de newsletter	A	I	R	I	I	I
	Execução de conteúdo para a newsletter	A/R	R	R	R	R	I
Gestão da <i>mailing list</i>	A/R	I	R	I	I	I	

Calendarização de processos de promoção

Veículo de comunicação	Frequência	Suporte	Resultados esperados	Recursos
Website	Diária ou a cada dois dias	Online	Atingir maior audiência, gerar <i>leads</i> , gerar conversões e obter dados sobre os clientes	Média de 2 horas, para inserir conteúdo e analisar dados
Facebook	Diária	Online	Atingir maior audiência, gerar <i>leads</i> , gerar conversões e obter dados sobre os clientes	Média de 1 hora para inserir conteúdo e interagir com a audiência
Instagram	Diária	Online	Atingir maior audiência, gerar <i>leads</i> , gerar conversões e obter dados sobre os clientes	Média de 1 hora para inserir conteúdo e interagir com a audiência
Newsletter	Semanal	Online	Gerar <i>leads</i> , gerar conversões e obter dados sobre os clientes	Média de 6 horas para criar conteúdo e distribuir <i>newsletter</i>
Publicidade paga	Mensal	Online e offline	Atingir maior audiência	Promover pelo menos 1 iniciativa de publicidade ou comunicação mensalmente
Publicidade não paga	Semanal	Online e offline	Atingir maior audiência, gerar <i>leads</i> , gerar conversões e obter dados sobre os clientes	Média de 6 horas para rever resultados e dados recolhidos e proceder a ajustes

Figura 20 Calendarização dos processos de promoção

Control

KPIs

Os objetivos propostos para os KPIs definidos em conjunto com o editor funcionarão como um dos principais fatores de controlo do projeto, determinando-se então os seguintes objetivos para os KPIs:

- Número de leitores por edição
 - Aumentar em 10% no primeiro semestre de 2020

- Volume de vendas
 - Aumentar em 10% no primeiro semestre de 2020
- Valor do investimento anual em atividades de comunicação e promoção
 - Criar um orçamento que contemple o investimento em comunicação e promoção de acordo com os objetivos da empresa para 2020
- Número de *likes* no Facebook da revista
 - Aumento de 10% no primeiro semestre de 2020
- Número de seguidores no Instagram da revista
 - Aumento de 10% no primeiro semestre 2020
- Número de acessos ao *website*
 - Aumento de 10% no primeiro semestre 2020
- Tempo médio despendido no *website* por visita
 - Minimização de pelo menos 5% da taxa de rejeição e aumento do tempo médio despendido no *website* em 10% em 2020

5S's

Os objetivos definidos para os 5S's são os seguintes, devendo ser verificado o seu cumprimento no final do primeiro semestre de 2020:

- Aumento da taxa de conversão do *website* em 5%
- Aumento do número subscrições realizadas através do *website* em 20%
- Aumentar número de utilizadores do *website* e redes sociais em 10%
- Aumentar *stickiness* do website
- Utilizar vários meios de entrega de conteúdo de forma a aumentar o *engagement* dos consumidores no *website* e redes sociais
- Rever e melhorar estratégia de redes sociais
- Melhorar tempo de resposta a questões dos clientes
- Aumentar o número de comunicações por correio eletrónico
- Gerar novos contatos e aumentar a taxa de conversão organicamente
- Criação de um novo *website* que consiga dar resposta às necessidades dos consumidores e que esteja de acordo com as atuais exigências do marketing digital

Análise da Web

As métricas do *website*, redes sociais e *mailing list* deverão ser examinadas mensalmente. Caso sejam detetados valores abaixo do previsto ou que não se adequem aos objetivos da Essential, deverão ser revistas as estratégias de comunicação e promoção com o intuito de averiguar a fonte dos problemas e proceder à sua correção.

Métricas do *website*

- Número de visitantes total
- Número de visitantes único
- Conversões (geração de *leads* e subscrições)
- *Net Promoter Score*
- Duração da sessão
- Taxa de rejeição
- Custo por visitante
- Custo por *lead*
- Custo por *click*

Métricas da página de Facebook

- Número de *likes*
- Alcance da página
- *Engagements* por *post*
- Impressões
- Custo por *like*
- Custo por *lead*
- Custo por *click*

Métricas da conta de Instagram

- Número de seguidores
- *Engagements* por *post*
- Impressões
- Custo por *click*

Métricas da *mailing list*

- Taxa de abertura

- *Click-through rate*
- Taxa de conversão
- Número de cancelamento de subscrições
- Taxa de rejeição
- Número de subscritores

Revisão da experiência do utilizador

A revisão da experiência do utilizador analisa a usabilidade do *website* e ajuda a corrigir erros que podem ser a causa de uma elevada taxa de rejeição, baixa geração de *leads* e de uma baixa taxa de conversão ao determinar as trajetórias mais comuns dos visitantes num dado *website*.

A revisão de experiência de utilizador deverá ser executada caso se verifiquem aumentos significativos da taxa de rejeição e redução significativa do tempo médio despendido no *website*, podendo ainda ser realizada caso o editor verifique a necessidade de melhorar o desempenho do *website* por este não corresponder às expectativas, independentemente da análise dos fatores anteriormente mencionados.

5. Conclusão

Com a ascensão da *Web 2.0*, iniciou-se uma nova era da comunicação, assente no acesso imediato a notícias em constante atualização. O consumidor desta nova era, denominado consumidor centauro, procura a convergência dos ambientes *online* e *offline*, e, para o setor das publicações, esta procura sinaliza uma mudança de paradigma.

Este setor tem então, no global, vindo a registar alterações nos modelos de negócio tradicionais, optando-se atualmente por modelos assentes na venda de publicidade, ao invés da dependência nas vendas unitárias de jornais e revistas e também de subscrições dos mais diversos tipos.

A Essential Madeira Islands, desde a sua fundação em 2005, tem procurado dar resposta a estas alterações do mercado, dependendo assim maioritariamente da venda de publicidade como principal fonte de receita. Como tal, o aumento da circulação da revista é uma prioridade, pois as receitas da Essential dependem do público que a revista consegue alcançar.

Não obstante, o volume de vendas da empresa tem vindo a estagnar nos últimos anos. Esta situação não é incomum no seu setor de atuação, dada a tendência para a redução da circulação tanto paga como não paga de jornais e revistas que se tem vindo a verificar no decorrer das últimas décadas.

No caso da Essential, a reduzida notoriedade da revista na região de atuação identifica-se como a principal causa dessa estagnação. Os responsáveis pelo grupo editorial Open Media, no qual se integra a Essential Madeira Islands, em conjunto com o editor e responsável pela revista, colocaram a promoção da revista em segundo plano, nunca alocando qualquer parcela do orçamento para o efeito.

A metodologia DMAIC, utilizada como ferramenta de diagnóstico, permitiu identificar vários problemas que afligem a Essential e que são a causa da sua baixa notoriedade, problemas estes que são, muitas vezes, resultado direto da sua débil política de promoção.

O objetivo definido na etapa inicial da metodologia DMAIC foi então o aumento da notoriedade e visibilidade da revista na região da Madeira, tendo em vista o aumento da base de leitores da revista, dado que o alargamento da sua cobertura torná-la-á mais atrativa para potenciais anunciantes.

Dado o objetivo proposto, o projeto foi formulado com o intuito de corrigir as ineficácias e erros no processo de comunicação e promoção da Essential, particularmente no panorama digital, sendo este uma prioridade para o editor da Essential e para a gestão do grupo editorial Open Media.

O *website* da revista é visto pelo editor da Essential como antiquado e inadequado ao que são as necessidades do consumidor centauro. A análise comparativa *online* revelou que o *website* da Essential demonstra não estar ao nível dos *websites* da concorrência, e, dada a ausência de um *webmaster* que consiga corrigir os problemas encontrados e proceder à manutenção regular do *website*, a recomendação feita neste projeto é a de construir um novo *website* de raiz, prestando atenção a fatores como o *search engine optimization* e usabilidade do *website*, acompanhados por uma nova política de conteúdo e contato, sendo tudo isto suportado pela plataforma Squarespace.

A presença nas redes sociais da revista foi também determinada como sendo inadequada, dada a infrequência de inserção de *posts* e interatividade inexistente com o público, elementos estes que conferem pouca visibilidade às páginas da Essential e levam à estagnação do seu crescimento, como se tem vindo a verificar nos últimos anos. Foi então concebido um novo plano de conteúdo, acompanhado por diretrizes de comportamento do gestor da página e com foco na automatização de processos através do recurso à plataforma Hootsuite, que permite calendarizar inserções de *posts* e facilita o recolhimento de dados analíticos sobre o funcionamento da página e sobre a sua audiência.

A Essential não dispõe atualmente de uma base de dados de clientes, sendo a sua implementação uma prioridade para a empresa, pois permitirá um tratamento pessoal e diferenciado ao cliente, independentemente do seu ponto de contato com a empresa. Esta implementação passa pela utilização do *software* de *customer relationship management* Hubspot, que permite criar uma base de dados de clientes e registar todas as interações com estes. As interações podem ser registadas automaticamente pelo *software* através da sua sincronização com os endereços de e-mail da empresa que são utilizados para encetar contato com clientes. A recolha e inserção no *software* de dados sobre os clientes será da responsabilidade de todos os colaboradores da Essential, que deverão ser treinados pelo representante comercial na inserção e consulta de dados. A recolha de dados acontecerá através de uma *newsletter* criada para esse efeito, sendo então necessário criar uma *mailing list* automatizada, processo este que será assistido pela plataforma Squarespace, o que facilitará a integração do conteúdo dos e-mails com o *website*. Além disto, qualquer outro contato que seja levado a cabo com os clientes deverá ser registado para posterior consulta, quer aconteça pessoalmente, por telefone ou através das redes sociais.

A Essential deverá também recorrer a publicidade paga para aumentar a notoriedade e visibilidade da marca, recorrendo a Google Ads, anúncios no Facebook e Instagram, influenciadores com ligação ao posicionamento da revista e organização de eventos, de forma a melhor dar a conhecer a sua marca ao público madeirense e aos turistas que visitam a região.

O controlo das ações sugeridas é de grande importância, pois permitirá à Essential corrigir quaisquer aspetos que possam estar a afetar de forma negativa o seu processo de comunicação e promoção. Para isto, os responsáveis pelo controlo deverão certificar-se do cumprimento das metas propostas ao nível dos 5S's, KPIs e também à análise de métricas que possibilitem o diagnóstico do desempenho do *website*, analisando também a experiência do utilizador quando necessário, presença nas redes sociais e *mailing list*. Este controlo deverá ser realizado mensalmente, o que permite captar erros na sua fase inicial e corrigi-los o mais rápido possível.

Ao longo do projeto, verificaram-se limitações ao nível do acesso a informação sigilosa, dada a preocupação da gestão da Essential e da Open Media com o armazenamento do projeto num repositório de acesso livre, pelo que foram ocultados de forma deliberada dados que podiam melhorar a qualidade da análise da situação da empresa.

Dependerá da gestão da Essential certificar-se da execução das ações propostas e do cumprimento dos objetivos e metas definidas. O sucesso do projeto depende diretamente do investimento em *software*, publicidade e formação dos colaboradores, pelo que o próximo orçamento deverá ser ajustado de forma a acomodar estas despesas, se o editor e o grupo editorial Open Media pretenderem maximizar o potencial sucesso deste projeto.

Bibliografia

Wind, Y., Mahajan, V., & Gunther, R. (2001). *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer* (1ª ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Pzydek, T., & Keller, P. (2003). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels* (1ª ed.). New York: McGraw-Hill.

Smith, P. (2019). *SOSTAC Guide To Your Perfect Digital Marketing Plan* (5ª ed.). London: PR Smith Marketing.

White, S. (2010, junho 18). *All Things Marketing*. Obtido em 12 de 2 de 2019, de The evolution of marketing: <http://dstevenwhite.com/2010/06/18/the-evolution-of-marketing/>

Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.

Byju, K. (2013). Internal Marketing: Employee Does Matter. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(5), 519-524.

Shirisha, M. (2018). Digital Marketing Importance in the New Era. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5(1), 612-617.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave* (1ª ed.). New York: William Morrow and Company, Inc.

Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding Digital Marketing—Basics and Actions. In Machado, C., & Davim, J. (Vol. 1, parte 3). Switzerland: Springer International Publishing.

Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four P's Passe: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41).

Fisher, J., Craig, A., & Bentley, J. (2007). Moving from a Web Presence to e-Commerce: The Importance of a Business—Web Strategy for Small-Business Owners. *Electronic Markets*, 17(4), 253-262.

Gandhi, J., & Gandhi, P. (2016). An Importance of Web Presence for Small Business Owners. *Journal of Information, Knowledge and Research in Business Management and Administration*, 4(2), 130-133.

- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-56.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Çiçek, M., & Erdogmus, I. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 1353-1360.
- Min, S., Zhang, X., & Strivastava, R. (2016). Customer Acquisition and Retention Spending: An Analytical Model and Empirical Investigation in Wireless Telecommunications Markets. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 728-743.
- Yang, L., & Chiu, C. (2006, novembro). *Knowledge Discovery on Customer Churn Prediction*. Comunicação apresentada na X WSEAS International Conference on APPLIED MATHEMATICS, Dallas.
- Kazemi, M., & Hejazini, R. (2014). Prioritizing factors influencing customer churn. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 227-236.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1-34.
- Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). *Customer Satisfaction and Customer Loyalty* (Monografia de Licenciatura em Gestão não editada). Centria University of Applied Sciences Pietarsaari, Finlândia.
- Nischal, C. (2015). *Customer Relationship Management and Customer Retention in the Amica Restaurant at Valmet Oy Ltd.* (Monografia de Licenciatura em Gestão de Instalações não editada). Jyväskylä University of Applied Sciences, Finlândia.
- Quaye, E. (2012). *An Investigation of Key Determinants of Customer Loyalty* (Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão de Marca não editada). Norwegian School of Economics, Noruega.
- Ranabhat, D. (2018). *Customer Loyalty in Business* (Monografia de Licenciatura em Gestão não editada). Centria University of Applied Sciences Pietarsaari, Finlândia.
- Hart, S., & Kassem, G. (2012, junho). *Social Customer Relationship Management – From Customer to Friend*. Comunicação apresentada na European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2012.

- Paliouras, K., & Siakas, K. (2017). Social Customer Relationship Management: A Case Study. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 1(5), 20-34.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition & themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 1-30.
- Kalman, D. (2009). *Brand Communities, Marketing, and Media*. Obtido em 19 de 3 de 2019, de Terrella Media: <http://www.terrella.com/bcmarketingwp2.pdf>
- Yang, H., Ko, I., & Koh, J. (2007, janeiro). *The Influence of Online Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty*. Comunicação apresentada na 40th Hawaii International Conference on Systems Science.
- Zaglia, M. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*, 66, 216-223.
- Laroche, M., Habibi, M., Richard, M., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755-1767.
- Jang, H., Olfman, L., Koh, J., & Kim, K. (2008). The influence of On-Line Brand Community Characteristics on Community Commitment and Brand Loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 12(3), 57-80.
- Agarwal, S., Kumar, A., & Kumar, P. (2016). Social Media: Changing the Way Businesses Interact and Engage Customers. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management and Applied Science*, 5(4), 53-60.
- Jiri, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.
- Zhang, S., & Fjermestad, J. (2008). Instant messaging: observations from two small e-commerce businesses. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(2), 179-197.
- Mokhber, M., & Karimiyazdi, R. (2015, junho). *Improving Viral Marketing Campaign via Mobile Instant Messaging (MIM) Applications*. Comunicação apresentada na 1st World Virtual Conference on Social and Behavioral Sciences.

- Lin, C., & Rauschnabel, P. (2016). Social media platforms as marketing channels. In Lee, I. (Ed.), *Encyclopedia of E-Commerce Development, Implementation and Management* (Vol. 3, Cap. 154, pp. 1-17). Illinois: IGI Global.
- Plessis, C. (2017). The role of content marketing in social media content communities. *South African Journal of Information Management*, 19(1), 1-7.
- Visser, J., & Richardson, J. (2013). *Digital Engagement in Culture Heritage and the Arts*. Consultado em 3 mar. 2019. Disponível em: http://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital_engagement_in_culture_heritage_and_the_arts.pdf
- Nousiainen, T. (2015). Engagement of brand advocates in online environment (Dissertação de Mestrado em Gestão de Marketing não editada). University of Vaasa, Finlândia.
- Lawer, C., & Knox, S. (2006). Customer advocacy and brand development. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 121-129.
- Urban, G. (2005). Customer Advocacy: A New Era in Marketing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 155-159.
- Szczurski, M. (2017, agosto). *Social Media Influencer – A Lifestyle or a Profession of the XXIst Century?* Comunicação apresentada na ISERD International Conference, Auckland, New Zealand.
- Nandagiri, V., & Philip, L. (2018). Impact of influencers from Instagram and YouTube on their followers. *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education*, 4(1), 61-65.
- Nunes, R., Ferreira, J., Freitas, A., & Ramos, F. (2017). The effects of social media opinion leaders' recommendation on followers' intention to buy. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 57-73.
- Zamil, A. (2011). The Impact of Word of Mouth (WOM) On the Purchasing Decision of the Jordanian Consumer. *Research Journal of International Studies*, 20(1), 24-29.
- Anastasiu, B., & Dospinescu, N. (2019). Electronic Word-of-Mouth for Online Retailers: Predictors of Volume and Valence. *Sustainability*, 11(3), 814-832.
- Martins, T., Melo, J., Chaym, C., & Farias, F. (2018). Marketing de Convergência e o Cliente Centauro: Um Estudo no Setor de Floricultura. *Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP*, 6(1), 53-66.

- Gummerus, J., Koskull, C., & Kowalkowski (2017). Relationship Marketing: Past, Present and Future. *Journal of Marketing Services*, 31(1), 1-11.
- Heijden, H., & Verhagen, T. (2004). Online store image: conceptual foundations and empirical measurement. *Information and Management*, 41(5), 609-617.
- Torkzadeh, G., & Dhillon, G. (2002). Measuring Factors that Influence the Success of Internet Commerce. *Information Systems Research*, 13(2), 187-204.
- Aladwani, A., & Palvia, P. (2002). Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality. *Information and Management*, 39(6), 467-476.
- Kazimoto, P. (2014). Assessment of Challenges facing Small and Medium Enterprises towards International Marketing Standards: a Case Study of Arusha Region Tanzania. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(2), 303-311.
- Huesing, T. (2008, outubro). *Six Sigma Through the Years*. Comunicação apresentada na V Międzynarodowa Konferencja Lean Six Sigma, Wrocław, Polska.
- Barney, M. (2002, maio). Motorola's Second Generation. *Six Sigma Forum Magazine*, 13-16.
- Womack, P., & Jones, D. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1-8.
- Shanmuganathan, S. (2010). Lean Six Sigma. In Abdurrahman, C. (Ed.), *Six Sigma Projects and Personal Experiences*, (Cap. Lean Six Sigma, pp. 1-24). Rijeka: InTech.
- Kazi, J., & Shaikh, S. (2015). A Review on Six Sigma (DMAIC) Methodology. *International Journal of Modern Engineering Research*, 5(2), 11-16.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Estatísticas da Cultura – 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2018). *Estatísticas Demográficas da Região Autónoma da Madeira – Ano 2017*. Funchal: Direção Regional de Estatística da Madeira.
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2018). *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira – Resultados Definitivos Ano 2017*. Funchal: Direção Regional de Estatística da Madeira.

Environmental Paper Network. (2018). *The State of the Global Paper Industry*. Consultado em 16 de agosto de 2019. Disponível em: https://environmentalpaper.org/wp-content/uploads/2018/04/StateOfTheGlobalPaperIndustry2018_FullReport-Final-1.pdf

Soirinsuo, J., & Hetemäki, L. (2008). Magazine paper consumption has started to decline in the USA. *Paperii Ja Puu*, 90(2), 24-28.

Mayger, L., Passe, J., & Drake, C. (2018, abril). *Homophily, Echo Chambers and Selective Exposure in Social Networks: What Should School Leaders Do?* Comunicação apresentada na Conference AERA, New York.