

Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

*Marketing Compliance, Proteção e Gestão de Dados Pessoais  
Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados*

**Daniela Magro de Oliveira Brito**

Leiria, setembro de 2018



Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing Relacional

***Marketing Compliance, Proteção e Gestão de Dados Pessoais  
Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados***

**Daniela Magro de Oliveira Brito**

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação do Doutor Jorge Manuel Barros Mendes, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Setembro* de 2018



## **Dedicatória**

---

*Aos meus pais, os melhores do mundo.*



## Agradecimentos

---

Primeiramente, quero expressar o meu profundo e sincero agradecimento ao Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira por me ter acolhido na sua empresa, por me ter dado a oportunidade de aprender e crescer enquanto profissional, por me ter tratado sempre como parte integrante da sua equipa e, em especial, por ter aceite ser meu orientador e por me ter desafiado a abordar o tema deste trabalho e por me ter acompanhado, ajudado e incentivado do início ao fim de todo o trabalho. O meu muito obrigada!

Ao Doutor Jorge Manuel Barros Mendes por ter aceite o desafio de me acompanhar enquanto coorientador sendo eu de uma área completamente diferente e sabendo ele que teria muito para me ensinar. O meu muito obrigada por ter atendido a todas as minhas dúvidas e por ter tornado este trabalho possível, sem a sua orientação e entendimento acerca do tema a concretização deste trabalho não seria uma realidade.

Ao Doutor Francisco Loureiro por me ter ajudado no entendimento de temas essenciais para o trabalho e pelas orientações e conteúdos que me forneceu.

Aos colegas da empresa D. Dinis Business School que me acolheram desde o início de sorriso na cara, que me tornaram parte da equipa fazendo-me sentir como parte essencial da empresa, que me transmitiram conhecimentos preciosos e que em momento algum descuraram o meu acompanhamento.

Como não poderia deixar de ser, aos meus pais que estiveram sempre do meu lado apoiando-me e incentivando-me emocionalmente e que sempre me fizeram correr atrás dos meus sonhos, que me ampararam as quedas e que me fizeram sempre ver o lado positivo nos momentos em que mais necessitei. Obrigada aos melhores do mundo!

Ao meu companheiro de longa data que sempre me incentivou a prosseguir com os estudos e que me apoiou em todos os momentos, que partilhou comigo todas as vitórias e que me arrancou sorrisos nas derrotas.

Aos meus companheiros e amigos de mestrado, em especial ao Nuno Romualdo e à Adriana Silva, que foram parte crucial para o andamento deste trabalho incentivando-me e ajudando-me sempre que precisei.

Por último, mas não menos importantes, aos meus amigos que acompanharam todo o meu percurso, que ouviram os meus desabafos, que me distraíram quando assim foi preciso e que me incentivaram e nunca me deixaram desistir.

A todos o meu muito OBRIGADA!



## Resumo

---

O presente trabalho apresenta as diversas atividades desenvolvidas no âmbito da opção de estágio curricular para a obtenção de grau de mestre, bem como uma reflexão crítica das mesmas e a revisão bibliográfica que as sustenta.

Na perspetiva do tema que suporta este trabalho demonstra-se, a nível teórico, o porquê das preocupações inerentes à privacidade dos dados pessoais dos indivíduos consumidores de produtos e/ou de serviços, o surgimento do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia e o porquê da importância da sua aplicação nas diversas entidades e organizações que trabalham com suporte na recolha e tratamento de dados pessoais. Ao nível prático é demonstrada a forma como se procedeu à implementação do novo quadro jurídico na empresa D. Dinis Business School.

Os crescentes e disruptivos avanços a nível das tecnologias que permitem proceder à recolha, tratamento e rastreamento de dados pessoais e do comportamento enquanto consumidores ou potenciais clientes e a consequente formulação de perfis, levantaram diversas questões e preocupações relativas à segurança dos dados pessoais dos indivíduos e dos seus direitos relativamente à privacidade. Estando as atividades de marketing e de CRM entre as que mais usufruem dos procedimentos enunciados para o exercício das suas funções, considera-se que são também as que mais impacto sofrem com as novas obrigações.

*Palavras-chave:* Marketing, CRM, Proteção de Dados Pessoais, Privacidade, RGPD.



## Abstract

---

This work pretends to show the differences and several activities that are developed in the option of curricular internship for obtaining master's degree. Also, it allows to make a critical reflection about these activities using the literature review that supports them.

From the perspective of the subject that supports this work, it is demonstrated, in a theoretical way, why the concerns about privacy of the personal data of the individuals consumer, products and / or services are so important, the emergence of the new General Regulation on Data Protection of the European Union and the importance of its application in the several entities and organizations that work with support in the collection and processing of personal data. In a practice way, it is demonstrated the way that the new legal framework was implemented in D. Dinis Business School.

The growing and distinctive advances in technology that have been allowed the collection, treatment and tracing of personal data and behavior of consumers or potential customers and the consequent creation of profiles, have resulted in several questions and concerns about the security of personal data of people and their rights in relation to their privacy. Being marketing and CRM activities among those who most need the procedures referred to perform their functions, they are also considered the most impacted activities by the new obligations.

*Keywords:* Marketing, CRM, Personal Data Protection, Privacy, GDPR



## Índice de figuras

---

Figura 1- Formação D. Dinis Business School .....	33
Figura 2- Exemplo de Grupos de Palavras-Chave .....	47
Figura 3- Exemplo de Anúncio Google <i>Adwords</i> .....	47

## Lista de siglas

---

**ACEPI** – Associação Economia Digital

**CCD** – Centro de Competências D. Dinis

**CIM** – Comunicação Integrada de Marketing

**CNPD** – Comissão Nacional de Proteção de Dados

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**DDBS** – D. Dinis Business School

**EM** – Estados Membros

**EPD** – Encarregado de Proteção de Dados

**LPDP** – Lei da Proteção de Dados Pessoais

**PBS** – Produtos, Bens e Serviços

**RGPD** – Regulamento Geral de Proteção de Dados

**SEA** – *Search Engine Advertising*

**SEM** – *Search Engine Marketing*

**SEO** – *Search Engine Optimization*

**UE** – União Europeia

**WP29** – *Article 29 Working Party*



# Índice

---

<b>DEDICATÓRIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>XII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>5</b>
1.1. Marketing Relacional .....	5
1.2. Marketing Digital .....	7
1.3. <i>Customer Relationship Management</i> .....	9
1.4. Direito do Marketing .....	11
1.5. A lei da Proteção de Dados e o Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia .....	13
1.6. Marketing <i>Compliance</i> .....	19
<b>2. CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
<b>3. CAPÍTULO 3 – ESTÁGIO</b>	<b>31</b>
3.1. Introdução .....	31
3.2. Enquadramento Institucional.....	32
3.2.1. Recursos Humanos .....	34
3.3.2 Público-Alvo.....	34
3.3. Atividades Desenvolvidas e Reflexão Crítica .....	34
3.3.1. <i>E-mail</i> Marketing.....	35
3.3.2. Atividade Comercial.....	38
3.3.3. Gestão de Redes Sociais .....	41
3.3.4. Campanhas <i>Adwords</i> e Campanhas <i>Facebook</i> .....	45
3.3.5. Organização e Gestão de Eventos .....	52
3.3.6. Comunicação Social e <i>Clipping</i> .....	54
3.3.7. Outras Atividades .....	58

3.3.8. Elaboração de um Plano de Marketing <i>Compliance</i> .....	59
<b>4. CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DO ESTÁGIO</b>	<b>65</b>
<b>5. CAPÍTULO 5 – IMPLEMENTAÇÃO DO RGPD</b>	<b>67</b>
Recomendações.....	73
<b>6. CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>77</b>
<b>6.1. Contributos do relatório .....</b>	<b>79</b>
<b>6.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros .....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>
Anexo 1 – Exemplo de <i>Newsletter</i> 1.....	93
Anexo 2 – Exemplo de <i>Newsletter</i> 2.....	95
Anexo 3 – Exemplo de <i>Newsletter</i> 3.....	96
Anexo 4 – Exemplo de <i>Post</i> na Rede Social <i>Facebook</i> .....	97
Anexo 5 – Exemplo de <i>Post</i> – Crônicas de Gestão.....	98
Anexo 6 – Exemplo de <i>Post</i> - Alerta .....	98
Anexo 7 – Notícia Evento – <i>Website</i> .....	99
Anexo 8 – Comunicado Novo Plano de Formação.....	100
Anexo 9 – Comunicado Nova Formação .....	101
Anexo 10 – <i>E-mail</i> Parceiros e Associados .....	102
Anexo 11 – Modelo de Entrevista Entregue aos Subcontratados .....	104
Anexo 12 – Política de Privacidade Formulada Para a Empresa.....	105
Anexo 13 – Pedido de Consentimento a Indivíduos Inseridos na <i>Newsletter</i> .....	113
Anexo 14 – Formulário Para Fornecimento de Consentimento.....	114
Anexo 15 – <i>E-mail</i> Enviado aos Subscritores da <i>Newsletter</i> .....	114
Anexo 16 – <i>Template</i> de <i>E-mail</i> Enviado aos Indivíduos que Tinham Realizado Pedidos de Brochura de Cursos que Já Tinham Iniciado .....	115
Anexo 17 – <i>Template</i> de <i>E-mail</i> Enviado aos Indivíduos que Tinham Realizado Pedidos de Brochura de Cursos que Ainda Não Tinham Iniciado .....	116
Anexo 18 – <i>Template</i> de <i>E-mail</i> Enviado aos Indivíduos que Tinham Realizado Inscrições nas Formações da Empresa .....	117
Anexo 19 - <i>Template</i> de <i>e-mail</i> que deverá ser enviado automaticamente para as <i>leads</i> e inscrições passados três anos do fornecimento de consentimento para	

comunicações além das relativas ao curso pelo qual manifestaram interesse ou se inscreveram.....	119
Anexo 20 – <i>Template</i> de <i>e-mail</i> que deverá ser enviado automaticamente para as <i>leads</i> e inscrições três meses antes dos cinco anos do fornecimento de consentimento para comunicações além das relativas ao curso pelo qual manifestaram interesse ou se inscreveram.....	120
Anexo 21 - <i>Template</i> de <i>e-mail</i> que deverá ser enviado automaticamente para as <i>leads</i> e inscrições um mês antes dos cinco anos do fornecimento de consentimento para comunicações além das relativas ao curso pelo qual manifestaram interesse ou se inscreveram.....	122
Anexo 22 – <i>Templates</i> de Alteração dos Formulários de Inscrição <i>Website</i> e <i>E-mail</i> .....	124
Anexo 23 – <i>Template</i> de Alteração do Formulário de Pedido de Brochura .....	126
Anexo 24 – <i>Templates</i> de Alteração dos Formulários de <i>Newsletter</i> , <i>Landing Pages</i> e <i>Eventos</i> .....	127
Anexo 25 – <i>Template</i> de Alteração do Formulário de Inscrição das <i>Business Lessons</i> .....	129
Anexo 26 – <i>Pop-Up</i> Informativo Colocado no <i>Website</i> da Empresa.....	130



## Introdução

---

No âmbito do segundo ano do Mestrado em Marketing Relacional optou-se pela realização de um estágio curricular e respetivo relatório de estágio pelo facto de se considerar que este proporciona a aquisição de competências essenciais para a entrada no mundo profissional.

A entidade do estágio escolhida foi a D. Dinis Business School que atua na área da formação profissional e que é portadora de um departamento de marketing bastante ativo. Foi durante o primeiro mês de realização do estágio que se deu o alerta para o tema da proteção de dados pessoais que iria sofrer mudanças drásticas devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD) que já tinha sido aprovado no ano de 2016, mas que apenas começava a produzir efeitos no dia 25 de maio de 2018.

Com a noção por parte da empresa de que teria de proceder a enormes mudanças ao nível dos procedimentos de recolha e tratamento de dados pessoais tanto de clientes e potenciais clientes como de colaboradores e subcontratados, juntamente com o gosto pelo direito e com a necessidade de um tema para o relatório de estágio que fosse realmente impactante para a empresa, optou-se não só por abordar o tema “*Marketing Compliance*, Proteção e Gestão de Dados Pessoais” como por proceder à implementação do Regulamento na empresa sendo que esta supunha enormes mudanças a nível das atividades de marketing.

Antigamente a recolha de dados dos consumidores era realizada essencialmente via contacto cara-a-cara ou via telefónica. No entanto, a evolução da *internet* e respetivos meios digitais veio fazer com que essa recolha de dados fosse muito mais facilitada e consequentemente em maior escala. Ellen Martin *apud* Biddle (2017, pág. 13) refere que cada vez que um indivíduo clica em alguma parte de um *website*, num *post* nos *social media*, cada vez que utiliza uma aplicação no seu telemóvel ou sempre que comenta alguma coisa através do seu *e-mail*, os seus dados estão a ser recolhidos para um uso futuro. A autora acrescenta ainda que “um *like* no *Facebook* ou um *post* no *Twitter* são adicionados ao perfil de dados do indivíduo”.

Biddle (2017) refere que a recolha destes dados é, muitas vezes, utilizada para posteriormente ser vendida a outras empresas com o intuito de as ajudar a segmentar clientes, uma vez que, as bases de dados vendidas possuem o perfil de público-alvo indicado para a compra dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa compradora.

Na verdade, frequentemente os cidadãos privados são confrontados com chamadas ou *e-mails* de empresas de que nunca ouviram falar ou com as quais nunca estabeleceram qualquer contacto, que lhes tentam vender determinado produto ou serviço que muitas vezes nem preenche os gostos ou características do indivíduo. Caitlin Fitzsimmons *apud* Biddle (2017) retrata esta situação referindo que as mensagens direcionadas para os consumidores podem ser positivas, no entanto, o problema surge quando se recebem demasiadas mensagens de diversas marcas, que criam um caos de publicidade nas caixas de *e-mail*.

Situações como estas e outras relacionadas com a segurança, levaram a que consumidores e entidades de política se preocupassem de forma crescente com a segurança dos dados pessoais, o que levou à necessidade de as “novas leis que cobrem a privacidade e segurança de dados serem apertadas e exequíveis” Biddle (2017, pág. 13).

De acordo com Magalhães & Pereira (2018, pág. 17) “Após vários anos de utilização massiva da rede para comunicar, comprar, promover produtos e aproximar as pessoas e as empresas, fica o sentimento de insegurança que resulta destas relações virtuais, tendo-se considerado essencial devolver às pessoas singulares o controlo da utilização que é feita dos seus dados pessoais, devendo ser reforçada a segurança jurídica e a segurança prática para as pessoas singulares, os operadores económicos e as autoridades públicas”.

Assim sendo, as razões supra enunciadas são aquelas que estão na base da criação do Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia e na importância da sua implementação em todas as empresas que procedam à recolha e tratamento de dados pessoais pois é dessa forma que se conseguirá “responder aos novos desafios na área da proteção de dados pessoais gerados pela evolução das novas tecnologias e pela globalização dos mercados” (Magalhães & Pereira, 2018, pág. 17)

## **Objetivos do Trabalho**

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar as atividades desenvolvidas ao longo dos sete meses de estágio realizados na empresa D. Dinis Business School e as competências resultantes desse trabalho assim como a abordagem aos temas que fundamentam e suportam as atividades desempenhadas.

## **Estrutura do Trabalho**

O relatório de estágio encontra-se dividido em seis capítulos.

O primeiro capítulo contém a revisão de literatura que fundamenta as atividades desenvolvidas, nomeadamente, marketing relacional, marketing digital, *customer relationship management*, direito do marketing, lei da proteção de dados e o novo regulamento geral de proteção de dados e marketing *compliance*.

O segundo capítulo descreve a metodologia de caso único utilizada para a realização da implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados na D. Dinis Business School.

O terceiro capítulo apresenta um enquadramento institucional da empresa bem como os seus recursos humanos e público-alvo e apresenta uma descrição das atividades desenvolvidas sendo que a mesma se faz acompanhar de uma reflexão crítica para cada uma das atividades.

O quarto capítulo apresenta os resultados e contributos obtidos com a realização do estágio que advêm tanto da experiência obtida com o contato com a empresa como das atividades desenvolvidas.

O quinto capítulo apresenta uma descrição das medidas executadas para a implementação do regulamento e, por fim, o sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, os contributos do presente relatório de estágio, as limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações.



# 1. Capítulo 1 – Revisão de Literatura

---

## 1.1. Marketing Relacional

As constantes e cada vez mais aceleradas mudanças a que se tem assistido no meio envolvente, nomeadamente no que respeita às tecnologias, deram origem a um novo paradigma de consumidor que adota comportamentos imprevisíveis e não monitoráveis. Marques (2014) afirma que os clientes estão cada vez mais informados, são mais exigentes e têm mais poder, deixaram de lado a passividade e começaram eles mesmos a procurar a informação que desejam, desenvolvendo um espírito negocial poderoso que os leva a serem, nos dias que correm, cocriadores das ofertas de valor que lhes são direcionadas, sendo capazes de elevar reputações ou de as destruir de igual modo.

Este novo padrão significa grande parte da mudança que se tem vindo a assistir no mundo empresarial, isto porque, o consumidor mudou, mas a maioria das empresas parou no tempo e continua a funcionar baseando-se em velhos métodos incapazes de responder a novos e modernos padrões de consumo.

Desta forma, torna-se crucial repensar as estratégias de marketing, reformulando a velha estratégia presa aos 4 P's e ao mundo transacional e, tal como afirmam Alejandro & Sánchez (2015) redirecionar os esforços comerciais para um tipo de ação que se repita ao longo do tempo e que suponha um nível de lucro constante.

É neste contexto que emerge uma nova abordagem - o marketing relacional – orientado para as relações a longo prazo, e que surge devido à necessidade de uma urgente e profunda revisão das práticas de marketing que, historicamente, têm privilegiado um dos lados da equação, a empresa, em detrimento do cliente (Marques, 2014).

Esta evolução do marketing prioriza relações mais individualizadas *one-to-one* e de aprendizagem constante com os clientes e com os *stakeholders*, privilegiando a interatividade numa lógica *win-win* que permite não só oferecer um produto, bem ou

serviço (PBS) personalizado como também fazê-lo de forma a corresponder na perfeição aos desejos e exigências de quem o consome. A filosofia do marketing relacional resulta, portanto, da convicção de que a construção de relações duradouras com os clientes produz resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização dos mesmos (Reynolds e Beatty, 1999).

A definição de marketing relacional, ao contrário do que se possa pensar, não é recente. Em 1983, Berry descreveu-o como sendo “a atração, manutenção e (...) a ênfase no relacionamento com os clientes” (Berry,1983 *apud* Berry,1995, pág.1). No entanto, segundo Alejandro & Sánchez (2015, pág.2), a definição mais completa de marketing relacional é a de Grönroos (1999) que o define como sendo “o processo de identificação, estabelecimento, mantimento, potenciação e , quando necessário, terminação de relações com consumidores e outros agentes de interesse, aproveitando a conjugação dos objetivos de todos os envolvidos, mediante a troca e cumprimento de promessas”, sendo que, todas as partes da definição representam ações cujo propósito é o de conquistar a venda relacional, isto é, aquela que se repete ao longo do tempo.

Esta vertente relacional insere-se, portanto, naquilo que Kotler (2010) define como sendo o Marketing 3.0 que se distingue dos restantes, na medida em que privilegia a visão dos consumidores como seres humanos num todo, com mentes, corações e espíritos e não apenas como pessoas com hábitos de consumo lineares.

Nesta era procura-se chegar, em primeiro lugar, à mente e ao coração do consumidor pois, num mundo extremamente confuso, os consumidores procuram empresas que abordem as suas necessidades mais profundas de justiça social, económica e ambiental, na sua missão, visão e valores. Procuram não só a realização funcional e emocional, mas também a realização do espírito humano nos produtos e serviços que escolhem (Kotler, 2010).

Deste modo, as empresas que se distinguem atualmente são aquelas que, não só aspiram satisfazer os seus clientes, como também se preocupam em transmitir e praticar missões, visões e valores que vão ao encontro das aspirações e preocupações dos seus clientes, contribuindo positivamente para o mundo e conseqüente satisfação/realização dos consumidores.

A verdade é que num mundo tão competitivo como o atual, os clientes tornaram-se num bem escasso, o que torna a sua captação e conservação um fator essencial para a sobrevivência das empresas. É muito mais dispendioso captar clientes novos do que tentar manter aqueles que já se possui, sendo para isso necessário incorporar nas ofertas mais valor do que o existente nos principais concorrentes. Isto apenas se consegue mediante um profundo conhecimento do cliente e de uma relação personalizada, bem como mediante o compromisso de toda a empresa e não apenas do departamento de marketing, em satisfazer os seus clientes (Vaquero et al.,2010)

## 1.2. Marketing Digital

O marketing digital é uma das mais recentes variantes/ferramentas do marketing que deve ser usada como forma de potenciar o seu alcance e consequentes resultados.

Esta nova variação/ ferramenta permite planear, elaborar e executar planos de ação através da *internet*, dos dispositivos móveis e de outros dispositivos digitais, de forma a divulgar e comercializar de forma mais eficaz os PBS oferecidos pelas empresas, e, de modo a atingir, conquistar e fidelizar os clientes de forma mais certa, uma vez que, através das ferramentas de marketing digital as empresas conseguem atingir mais facilmente o público-alvo que desejam.

Desta forma, e segundo Coelho & Cavique (2008, pág. 333) pode considerar-se que “o marketing e o marketing digital têm a mesma finalidade: a aplicação de técnicas, métodos e sistemas que permitam a adequação da oferta (produtos, serviços e ideias) em todas as suas vertentes (preço, distribuição e comunicação) à satisfação das necessidades dos consumidores, considerando-se, por isso, o marketing digital como uma aplicação da filosofia de marketing às novas tecnologias.”

Tendo como principal finalidade expor a empresa e sua identidade e manter um contacto duradouro, forte e personalizado com o consumidor, Torres (2010) propõe a utilização de sete estratégias do marketing digital que, se utilizadas de forma correta, permitem potenciar imenso os seus resultados. Essas sete estratégias são: marketing de conteúdo,

marketing nos *social media*, marketing viral, *e-mail* marketing, publicidade *on-line*, pesquisa *on-line* e monitorização.

“O marketing de conteúdo visa a produção e divulgação de conteúdo útil e relevante na *internet* com forma de atrair e conquistar os consumidores conectados ao mundo virtual” (Torres, 2010, pág.12). Esta informação pode ser disponibilizada nos formatos de texto, áudio ou vídeo e pode ser disponibilizada nos mais diversos canais, tendo como propósito o aumento da exposição e visibilidade da empresa (Caetano, 2014)

O marketing nos *social media* pressupõe a interação social e a partilha de informação pessoal e comercial entre consumidores e empresas (Torres,2010).

O marketing viral representa as ações de marketing criadas com o intuito de gerar uma grande repercussão da sua mensagem de forma criar o chamado *word-of-mouth* positivo entre milhares ou até mesmo milhões de pessoas (Torres,2010).

O *e-mail* marketing é a estratégia que permite praticar o marketing *one-to-one*, uma vez que, a mensagem é enviada e direcionada diretamente para o consumidor (Torres, 2010).

A publicidade *on-line* envolve vários media e tecnologias como os *banners* interativos, *podcasts*, vídeos e jogos *on-line*, e, resulta através da utilização de anúncios na *internet* que influenciam a compra dos produtos ou a utilização dos serviços oferecidos pelas empresas (Torres, 2010).

A pesquisa *on-line* requer o uso de informações disponíveis na *internet* para a criação de uma estratégia digital para as empresas, uma vez que, permite obter conhecimento acerca dos consumidores, do mercado e dos “*social-media*” que afetam o negócio (Torres,2010).

Por fim e ainda segundo Torres (2010), a monitorização implica o desenvolvimento de um conjunto de ações através do marketing digital que permitam acompanhar os resultados das ações desenvolvidas e conseqüente melhoria e eficiência dos planos de marketing desenvolvidos.

No entanto, existe um aspeto bastante importante a considerar nesta área do marketing, é que tal como as tecnologias, também ela está em constante mudança e sujeita a adaptações constantes. O marketing digital implica uma atenção redobrada aos consumidores, que consecutivamente mudam o seu comportamento de consumo e ao nível dos meios digitais.

Graças à *internet* e à evolução do mundo digital, as relações entre empresas e consumidores mudaram consideravelmente, a comunicação deixou de ser unidirecional para ser bidirecional e o consumidor passou a ter um papel ativo, passando a ser parte integrante e decisiva nos processos de elaboração e comunicação dos PBS.

Desta forma, segundo Adolpho (2012) os típicos 4 P's do marketing passaram a ser 8, sendo eles: pesquisa, planeamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão. Através da análise desta evolução verifica-se que o preço e o posicionamento desapareceram, surgindo novos P's que assumiam pouca ou nenhuma relevância no mundo *off-line*, como a promoção, propagação, personalização e precisão.

Chleba (1999) *apud* Kinder (2012) afirma que a interatividade, a personalização, a globalização, a integração, a aproximação, a convergência e a democratização da informação constituem sete forças do marketing digital, capazes de potenciar e elevar a outro nível a comunicação, as vendas e o relacionamento com o consumidor. Desta forma, o marketing digital torna-se um facilitador da criação de relações entre consumidores e empresas pois, permite a conversão direta e personalizada ao contrário do marketing tradicional focado na comunicação em massa (Wymbbs, 2011).

### ***1.3. Customer Relationship Management***

Segundo Ferrão, (2003, pág.12). “o CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente” que assenta em duas vertentes essenciais: abordagem empresarial que permite comunicar com o cliente oferecendo-lhe os PBS certos, no momento e no canal certos; abordagem empresarial que

permite, através de uma comunicação contínua, compreender e influenciar os clientes, obtendo maiores níveis de aquisição, retenção e de obtenção de lucro.

De acordo com o mesmo autor, para que os resultados referidos acima sejam possíveis é crucial ter como base “o conhecimento individual de cada cliente”, ou seja, ter plena noção de quem é ele, daquilo que ele compra, quando compra, se o faz em conjunto com mais alguma coisa, o que o motiva e até aquilo que não é do seu interesse adquirir pois, só desta forma se torna possível a criação de uma estratégia de comunicação eficaz ao nível do relacionamento a longo prazo e consequente fidelização (Ferrão, 2003, pág.12).

Deste modo, pode afirmar-se que o CRM é a base do marketing relacional, uma vez que, ambos se preocupam essencialmente com a manutenção dos relacionamentos e com a criação de *life time value*<sup>1</sup>, tendo em vista a fidelização dos clientes pois, como já foi referido anteriormente, custa muito mais para as empresas conquistarem clientes novos do que tentarem manter aqueles que já têm.

Contudo, apesar de aqui se definir o CRM como uma estratégia há quem o veja somente como um *software*, portanto, torna-se fundamental conhecer as componentes que o tornam numa poderosa estratégia de marketing. Neste sentido, Cunha (2012) conclui que aquilo que o diferencia enquanto estratégia é o cruzamento e utilização dos dados obtidos para a criação de um eficiente sistema de força de vendas, operações de marketing e um serviço de atendimento ao cliente personalizado, ou seja, através de processos “bem definidos e alinhados, com a ajuda do sistema, a organização consegue oferecer melhores serviços/produtos aos seus clientes, criando assim valor junto do mesmo”, permitindo ainda uma maior eficácia e eficiência dos colaboradores (Cunha, 2012, pág.8).

Castro (2015,pág.1) também defende que o os sistemas de *Customer Relationship Management* vão muito além de um simples *software* afirmando que para se obter um marketing de qualidade o CRM entra como elemento fundamental, sendo que, na sua perspectiva este é “um programa essencial para uma empresa que quer permanecer no mercado de consumidores tão exigentes e consequentemente obter lucros maiores”.

---

<sup>1</sup> “Valor de um cliente medido em função dos proveitos futuros que irá gerar no decorrer do relacionamento com a empresa” que constitui uma importante métrica de marketing ao nível da projeção do valor do cliente. (Madeira, 2014, pág.13)

O conhecimento aprofundado de cada cliente é um ativo fundamental de qualquer empresa e que deve de ser obtido por meio da interação. Neste sentido, Khodakarami & Chan (2014) defendem que os sistemas de CRM são uma ajuda crucial para a aquisição e geração de conhecimento constante acerca dos consumidores, no entanto, esse conhecimento varia de acordo com os recursos e finalidades dos sistemas implementados.

Assim sendo, marketing e CRM devem de andar lado-a-lado alinhados com a estratégia e objetivos empresariais e focados no conhecimento de e para o cliente.

## **1.4. Direito do Marketing**

Por direito entende-se “o sistema de normas de conduta social, assistido de proteção coativa” e por marketing “o processo de identificação de necessidades do consumidor e subsequente satisfação das mesmas de uma forma rentável numa constante adaptação ao mercado” (Loureiro, 2018, pág.1)

De acordo com Freire, (2013, pág.7) diversas atividades do quotidiano estão ligadas ao direito sendo que “ todos nós, membros de uma sociedade e profissionais de um determinado setor, devemos respeitar as imposições legais que demarcam as nossas ações e possibilitam a antecipação comportamental daqueles que nos rodeiam”.

A mesma autora refere que o campo de atuação dos profissionais de marketing, “que têm como missão fazer dos produtos objetos de desejo e comunicar a sua superioridade aos consumidores”, não é livre, nomeadamente, ao nível da comunicação de marketing que tem de obedecer a limitações legais. (Freire, 2013, pág.7)

No entanto, na opinião de diversos autores, entre as diversas atividades de uma organização, o marketing é considerado aquela que mais propensão tem para enveredar por comportamentos ilegais e pouco éticos (Gazley, Sinha, & Rod, 2007).

Na opinião de Loureiro, (2018, pág.5), numa sociedade caracterizada pelo consumo, torna-se óbvia “ a necessidade de estabelecer regras para que os consumidores observem

uma proteção eficaz que lhes permita, no fundo, investir com confiança em produtos ou em serviços”.

Assim sendo, apesar de se verificar que não existe um quadro jurídico único de regulamentação das atividades de marketing, existe, contudo, um conjunto de “normas jurídicas que vigoram em diversos domínios correlacionados com as decisões em Marketing como é o caso do Consumo, da Publicidade, dos Institutos de Propriedade Industrial, da Proteção de Dados, da Rotulagem e Etiquetagem, entre outros (...)” (Loureiro, 2018, pág.1).

De acordo com Almeida, (2012, pág.1) para além das normas jurídicas referidas acima importa ainda conhecer a Lei do Comércio Eletrónico e diplomas como o Código Civil e a Constituição da República Portuguesa. Em relação a esta, importa mencionar que foi a primeira a consagrar o direito à proteção dos dados pessoais.

O mesmo autor refere ainda que independentemente do meio utilizado para comunicar com os consumidores, é necessário ter em conta quatro princípios fundamentais que são a licitude, a identificabilidade, a veracidade e o respeito pelos direitos do consumidor. (Almeida, 2012)

No entanto, tendo em conta a temática do presente trabalho, focar-se-á apenas a parte relacionada com a proteção de dados.

Neste sentido, importa abordar a temática da privacidade que, nas palavras de Loureiro, (2018) no século XX era ameaçada essencialmente pela imprensa escrita e pelo surgimento da fotografia passando, nos dias que correm, a ser ameaçada, sobretudo pelos meios autonomizados de tratamento de dados pessoais que os indivíduos fornecem diariamente de diversas formas.

Sendo que as atividades de marketing usufruem em grande escala de meios autonomizados para o processamento e tratamento de dados pessoais dos seus potenciais clientes e consumidores, impõem-se aos seus profissionais que executem as suas atividades de forma responsável.

Para o exercício dessa responsabilidade encontrava-se em vigor, até ao dia 25 de maio de 2018, a Lei da Proteção de Dados Pessoais (LPDP) – Lei nº67/98 que continha diversas regras sobre as quais os profissionais de marketing, entre outros, se deviam reger. Contudo, nesse dia, começou a produzir efeitos o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia com regras mais apertadas no que concerne à proteção do indivíduo enquanto ser individual, introduzindo uma forte fiscalização e coimas de valores altamente preocupantes para todos os profissionais que lidam com a recolha e tratamento de dados pessoais.

De acordo com a presidente da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd), o novo regulamento surge da necessidade de enfrentar os riscos e ameaças crescentes a que se assiste a nível da privacidade, identidade e liberdade dos indivíduos, “renovando questões jurídicas tradicionais, mas também colocando novas questões” e novos desafios (Calvão, 2018, pág.21-22).

De acordo com Ghosh, (2018) o novo regulamento irá forçar os profissionais de marketing a diminuir drasticamente a sua dependência da recolha de dados comportamentais muito em parte devido à exigência da obrigatoriedade da existência de consentimento fornecido pelo cliente ou potencial cliente de forma livre, específica, explícita, informada e inequívoca, bem como a apresentação de prova desse mesmo consentimento.

## **1.5. A lei da Proteção de Dados e o Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia**

A informação é crucial para a execução de qualquer tipo de atividade pelo que se pode definir como sendo um bem essencial de carácter altamente precioso, “daí ser necessária a sua proteção adequada, desde a proteção de informação de um indivíduo à proteção de informação de um Estado, uma vez que uma simples fuga de dados pode desencadear graves crises locais e mundiais” (Santos, 2017, pág.1)

A utilização de informações pessoais tem crescido de forma bastante fugaz nos setores públicos e privados, o que lhes permite o desenvolvimento das suas atividades de forma mais eficiente. Apesar dos benefícios, essa utilização de informações pessoais traz também ameaças no que respeita ao direito à privacidade dos indivíduos e à proteção dos seus dados pessoais<sup>2</sup> (Jesus, 2016).

Assim sendo, o facto de a informação se encontrar cada vez mais acessível fez com que surgissem novos desafios no ramo da proteção de dados pessoais, tema a que tem sido dada grande importância nos dias que correm, pois, o facto de a informação ser atualmente um bem fundamental leva a que exista uma enorme necessidade de a proteger rigorosamente por forma a evitar divulgações de dados causadoras de danos que podem ser irreversíveis (Santos, 2017)

De acordo com Ribeiro (2017, pág.18) o direito à proteção de dados começou a ser discutido derivado ao desequilíbrio da “balança do controlo da informação pessoal” resultante da crescente busca por dados pessoais, às vastas fontes de recolha desses dados e às ferramentas dotadas de uma enorme complexidade que os recolhem, tratam e analisam.

Hoven *apud* Ribeiro (2017, pág.18), defende que existem quatro razões que motivam a proteção dos dados pessoais e que estão ligadas a questões morais e éticas, sendo elas: “a prevenção do dano relacionada com o uso indevido da informação pessoal por terceiro pode prejudicar o seu titular; a desigualdade informacional, na medida em que, os dados pessoais passaram a ser um ativo dos operadores económicos e os seus titulares não têm os mesmos meios de verificar como são tratados ou transferidos; a discriminação sempre que os dados pessoais cedidos num determinado contexto (por exemplo, cuidados de saúde) pode mudar o seu significado quando utilizados noutra situação (por exemplo, para propostas comerciais) e pode levar à discriminação ou situações desfavoráveis para

---

<sup>2</sup> Para efeitos do RGPD, nos termos do artigo 4.º, n.º 1 é considerado dado pessoal a “Informação relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável («titular dos dados»); é considerada identificável uma pessoa singular que possa ser identificada direta ou indiretamente, em especial por referência a um identificador, como por exemplo um nome, um número de identificação, dados de localização, identificadores por via eletrónica ou a um ou mais elementos específicos da identidade física, fisiológica, genética, mental, económica, cultural ou social dessa pessoa singular”

o seu titular; a autonomia porque a falta de privacidade pode expor os titulares a determinadas forças externas que influenciam e limitam as suas escolhas” (Ribeiro, 2017, pág. 18).

Um dos primeiros instrumentos internacionais juridicamente vinculativo adotado com o fim de proteger os dados pessoais de pessoas singulares foi a Convenção 108 do Conselho da Europa - Convenção para a proteção das pessoas relativamente ao tratamento automatizado de dados de carácter pessoal – de 1981 , no entanto, ao longo dos anos muitas outras recomendações, diretivas e leis foram sendo formuladas com o intuito de aperfeiçoar esta área, destacando-se as seguintes: Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2016C 202/2) – Artigo 7.º e 8.º; Constituição da República Portuguesa – Artigo 26.º nº1 e 2 e Artigo 35º; Código de Procedimento Administrativo – Artigo 18.º.

Em termos europeus alerta-se para a existência da diretiva 95/46/CE<sup>3</sup> , que foi transposta para o ordenamento jurídico nacional pela Lei da Proteção de Dados Pessoais – Lei nº67/98. Os traços mais importantes dessa diretiva eram: “as normas gerais sobre a legitimidade do tratamento de dados pessoais, os direitos das pessoas a quem se referem os dados, a previsão de autoridades nacionais independentes de supervisão e ainda a referência ao facto de que os dados só podem ser tratados com o consentimento da pessoa em causa” (Santos, 2017, pág.13).

A diretiva do Conselho Europeu refletia então a necessidade de harmonização entre as diversas leis adotadas pelos Estados Membros (EM) e a realização de legislação para os que não tinham (Jesus, 2016).

Contudo, apesar de a diretiva impor aos EM a sua transposição para o direito nacional, esses revelaram-se bastante lentos na sua aplicação e , quando o fizeram foi de forma totalmente diferenciada : “(...) os 27 Estados-Membros transpuseram a diretiva 95/46/CE de forma diferente, o que levou a divergências na sua aplicação” (Jesus, 2012, pág.5).

---

<sup>3</sup> Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de outubro de 1995 que tratava a proteção dos dados pessoais das pessoas singulares no que dizia respeito ao tratamento dos dados pessoais e à sua livre circulação. Governo, (1998). Proposta de Lei 173/VII. Obtido a 19 jul. 2018, de <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalleIniciativa.aspx?BID=4795>

O supra enunciado juntamente com o avançar do tempo acompanhado da globalização e dos rápidos avanços tecnológicos que alteraram bastante os métodos de recolha, acesso e utilização dos dados pessoais originaram uma outra necessidade, mais precisamente, a adoção de um quadro institucional mais rígido e de um quadro normativo mais coerente, sendo que foi a partir desta necessidade que surgiu a urgência em rever o quadro até então em vigor em matéria de proteção de dados, privilegiando o reforço do controlo dos utilizadores sobre os seus dados, harmonizando, atualizando e modernizando os princípios estipulados na diretiva 95/46/CE (Jesus, 2016).

Desta forma, o Parlamento Europeu e do Conselho começou a idealizar no ano de 2012 um novo quadro regulatório e publicou no ano de 2016 a reforma global para as regras de proteção de dados, o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD) que revoga a diretiva de 95.

O RGPD introduz novas regras entre as quais se destacam a obrigação de nomear um encarregado de proteção de dados (EPD)<sup>4</sup>, a pseudonimização de dados<sup>5</sup>, alteração das regras de obtenção de consentimento, a eliminação da obrigação de notificações e autorizações, introdução do direito ao esquecimento, obrigações acrescidas para subcontratados<sup>6</sup>, introdução de coimas elevadas e a obrigação de informar em caso de quebras de segurança (Magalhães & Pereira, 2018).

O RGPD consagra ainda outras novidades nomeadamente no que respeita ao seu âmbito de aplicação territorial, uma vez que ele é aplicável quer aos responsáveis pelo tratamento

---

<sup>4</sup> “Pessoa designada pela organização que estará envolvida em todas as questões relacionadas com a proteção de dados pessoais e cujas principais funções envolvem informar e aconselhar a empresa sobre a conformidade da proteção de dados, monitorizar a conformidade da proteção de dados que inclui, por exemplo, formar a equipa e realizar auditorias relacionadas com esta área e cooperar e atuar como ponto de contacto com as autoridades de proteção de dados” (Magalhães & Pereira, 2018, pág.10)

<sup>5</sup> De acordo com o nº5 do artigo 4.º do Regulamento (EU) 2016/679 «pseudonimização é “O tratamento de dados pessoais de forma que deixem de poder ser atribuídos a um titular de dados específico sem recorrer a informações suplementares, desde que essas informações suplementares sejam mantidas separadamente e sujeitas a medidas técnicas e organizativas para assegurar que os dados pessoais não possam ser atribuídos a uma pessoa singular identificada ou identificável”

<sup>6</sup> “A pessoa singular ou coletiva, a autoridade pública, a agência ou qualquer outro organismo que trate os dados pessoais por conta do responsável pelo tratamento destes” (Magalhães & Pereira, 2018, pág.11).

de dados<sup>7</sup> e subcontratantes situados no território da União Europeia (UE) independentemente de esse tratamento ocorrer dentro ou fora da mesma, quer ao tratamento de dados pessoais de titulares<sup>8</sup> de dados que residam no território da UE que seja efetuado por responsáveis pelo tratamento ou subcontratados fora do território e também ao tratamento de dados pessoais por responsáveis que não se situem no território da UE mas que se situem num lugar onde se “aplique o direito de um Estado-Membro por força do direito internacional público”, cfr. artigo 3º RGPD.

Também foram apresentados dois novos conceitos: Privacidade desde a conceção (*Privacy by design*)<sup>9</sup> e Privacidade por defeito (*Privacy by default*)<sup>10</sup>. Assim como novos direitos para os titulares de dados, nomeadamente, o direito à portabilidade dos dados, o direito ao esquecimento, o direito de oposição, o direito à retificação e eliminação dos dados e o direito à informação que permite à pessoa em causa “ser informada de forma mais abrangente e inteligível” o que “inclui receber informações significativas sobre a lógica envolvida em procedimentos automáticos para processamento de dados” (Couto, 2016, pág.17).

Para além do supra enunciado, este novo quadro jurídico atualiza ainda algumas definições legais “introduzindo, por exemplo, a violação de dados pessoais, dados genéticos, dados biométricos, dados relativos à saúde, regras vinculativas para empresas e crianças” e “reforça o consentimento, acrescentando o termo explícito à sua definição” (Jesus, 2016, pág.5-6)

---

<sup>7</sup> “Pessoa singular ou coletiva, a autoridade pública, a agência ou o organismo que, individualmente ou em conjunto com outras, determina as finalidades e os meios de tratamento de dados pessoais; sempre que as finalidades e os meios desse tratamento sejam determinados pelo direito da União ou de um Estado-Membro, o responsável pelo tratamento ou os critérios específicos aplicáveis à sua nomeação podem ser previstos pelo direito da União ou de um Estado-Membro”(Magalhães & Pereira, 2018, pág.11).

<sup>8</sup> “Qualquer operação ou conjunto de operações efetuadas sobre dados pessoais, com ou sem meios automatizados, tais como a recolha, o registo, a organização, a conservação, a adaptação ou alteração, a recuperação, a consulta, a utilização, a divulgação por transmissão, por difusão ou por qualquer outra forma de disponibilização, a comparação ou interconexão, bem como a limitação, apagamento ou destruição”(Magalhães & Pereira, 2018).

<sup>9</sup> “Abordagem pró-ativa que assenta na necessidade de garantir a privacidade durante todo o processo de desenvolvimento de um novo produto/serviço, deve-se considerar o risco que tal representa para a privacidade, em vez de considerar as questões de privacidade apenas posteriormente” (Magalhães & Pereira, 2018, pág.10).

<sup>10</sup> “Obrigação de assegurar que são colocados em prática os mecanismos necessários para garantir que, por defeito, apenas será recolhida, utilizada e conservada para cada tratamento a quantidade necessária de dados pessoais. Esta obrigação aplica-se à extensão do seu tratamento, ao prazo de conservação e à sua acessibilidade. (Magalhães & Pereira, 2018, pág.11).

A recolha e tratamento de dados pessoais têm de ser lícitos, justos e transparentes (Couto, 2016). Contudo, apesar de a licitude da recolha e tratamento de dados estar já ligada ao consentimento do titular dos dados na diretiva de 95 o facto é que raramente os responsáveis pelo tratamento de dados cumpriam com tal obrigação. Desta forma, o RGPD veio reforçar a definição de obtenção de consentimento que passou a ter de ser dado com base na informação de “uma finalidade claramente definida” sendo que o consentimento por parte do titular tem de ser “livre, específico, informado, explícito e prestado por ato inequívoco” (Magalhães & Pereira, 2018, pág.32). Mas, a licitude da recolha e tratamento de dados envolve outros fatores para além do consentimento sendo eles: a limitação ao mínimo necessário para os fins tratados; a conservação dos dados que permita a identificação dos titulares dos dados apenas durante o período de tempo necessário para o cumprimento das finalidades propostas e a proteção em relação a utilizações ou acessos inadequados ou desrespeitadores (Couto, 2016).

Desta forma, segundo Couto, (2016, pág.46) o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia representa um marco bastante importante no que respeita “à imposição de uma maior segurança jurídica face à proteção de dados pessoais” o que trará vantagens ao nível das atividades de *e-commerce*, bem como de marketing. A autora acrescenta ainda que com a entrada em vigor do RGPD “será possível encarar todos os desafios legislativos que possam surgir, decorrentes da “Era Digital”, de uma forma mais simples e de fácil resolução, havendo agora uma base jurídica claramente mais sólida do que aquela que existia anteriormente.”

No ano de 2018 foi apresentada uma proposta de lei portuguesa que tinha como objetivo adaptar as normas adaptáveis do RGPD à realidade nacional, no entanto, essa proposta não foi aprovada. Assim sendo, como até ao momento não existe uma lei portuguesa que ajuste o RGPD à realidade do país continua em vigor a LPDP, no entanto, somente nas normas que não contrariem o novo regulamento.

## 1.6. Marketing Compliance

Segundo Calvão, (2018,pág.16) “ o aumento exponencial da capacidade computacional tem permitido, por um lado, o armazenamento sem precedentes de gigantescas quantidades de informação (designada por *Big Data*) e, por outro, a aplicação de ferramentas tecnológicas que permitem pesquisar, relacionar, agrupar, indexar e contextualizar dados pessoais (naquilo que é designado por *data mining*).”

A mesma autora refere que a posse de *Big Data* e de *Data mining* promove a atividade de catalogação de pessoas em determinados perfis. Algo que o RGPD vem proibir expressamente a não ser que o indivíduo em causa tenha dado um consentimento explícito, livre, informado e inequívoco para que tal aconteça como se pode observar através do seu artigo 22º: “O titular dos dados tem o direito de não ficar sujeito a nenhuma decisão tomada exclusivamente com base no tratamento automatizado, incluindo a definição de perfis”, sendo que o disposto não se aplica quando “for baseada no consentimento explícito do titular dos dados”, cfr. artigo 22.º RGPD.

De acordo com Broek & Veenstra (2018), a posse de um vasto conjunto de dados constitui um fator bastante importante no que concerne à criação de inovações disruptivas potenciadoras das vantagens competitivas de uma organização. No entanto, para que esse conjunto de dados seja realmente inovador e para que não sejam necessários altos níveis de investimento muitas organizações compartilham entre elas os conjuntos de dados que possuem, situação esta que precisa de seguir e respeitar o cumprimento de um regime rigoroso de proteção de dados.

Sendo a atividade de marketing uma das que mais se baseia no suporte de uma base de dados para o armazenamento , análise, extração e utilização desses dados para comunicar com os indivíduos em causa, essa constitui então, segundo as palavras de Ribeiro, (2017, pág.65), “um dos setores com maior índice de risco no que respeita ao cumprimento da LPDP” e do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Segundo a mesma autora, também os sistemas de CRM são um fator de preocupação, uma vez que, através deles se executa a recolha e armazenamento de dados e informações pessoais de indivíduos, inclusive as interações realizadas ao longo do tempo. Todas estas informações são, normalmente, partilhadas com os diversos departamentos das organizações ajudando na tomada de decisões estratégicas e operacionais de “forma muito procedimental e analítica” (Ribeiro, 2017, pág.66).

Assim sendo, apesar de os dados serem nos dias atuais um fator contributivo para as inovações disruptivas e para as atividades de marketing e de gestão de relacionamento com o cliente, a verdade é que esse armazenamento massivo de dados levanta bastantes preocupações nomeadamente ao nível das possíveis violações resultantes da colheita, armazenamento e processamento de dados pessoais em grande escala.

Regente, (2015,pág.9) afirma que o “uso das tecnologias, com técnicas cada vez mais intrusivas, na esfera pessoal do indivíduo, acarreta desafios constantes no domínio da proteção da privacidade” e que vivemos atualmente num “ambiente metamórfico” onde se recolhem tratam, conservam e partilham cada vez mais dados pessoais.

Deste modo, a Comissão Europeia decidiu desenvolver o RGPD tendo em vista o delineamento claro de regras que indicam às organizações a forma como devem lidar com os dados que possuem, assim como o modo como devem de atuar de forma a minimizarem os riscos relativos à privacidade, conferindo aos titulares dos dados um maior controlo sobre os mesmos ( Broek & Veenstra, 2018).

Na opinião de Regente, (2015, pág.102) apesar do longo caminho a percorrer, o regulamento “reforça os princípios da proteção de dados, no que diz respeito às novas tecnologias da sociedade de informação, perspetivando-se conceitos mais adequados e próximos da realidade do utilizador, e em conformidade com os direitos fundamentais da pessoa humana”

Ao nível do marketing a decisão de infringir ou não a regulamentação baseava-se, até ao momento, na análise da perceção do risco e da relação custo-benefício que daí adviesse, isto é, analisavam-se os possíveis benefícios (lucros) decorrentes da ação de infração e os

custos potenciais resultantes da possível multa Sz wajkowski, (1985) *apud* Gazley et al., (2016) . Assim sendo, ao tornar-se o ambiente regulatório mais incerto a atratividade da ilegalidade em ações de marketing tenderá a diminuir, sendo que por ambiente mais incerto entende-se a implementação de penalidades mais altas e de uma vigilância mais rigorosa Ghosh & Crain, (1995) *apud* Gazley et al., (2016).

Ora, impor penalidades mais altas e tornar a vigilância mais rigorosa constituem duas das situações que surgem bem regulamentadas no RGPD que estabelece o estatuto independente das autoridades de controlo e a aplicação de coimas que podem ir até 20 000 000 de euros ou até 4% do volume de negócios anual da organização em causa referente ao ano anterior, cfr, artigo 83.º RGPD. No entanto, o regulamento abre espaço para que cada EM estipule o valor das coimas a aplicar sendo que essas devem de ser “efetivas, proporcionadas e dissuasivas”, cfr. Artigo 83.º RGPD.

Se até aqui era necessária a aprovação por parte das autoridades de controlo para prosseguir com a recolha e tratamento de dados, agora cabe às organizações agirem com total autonomia no que respeita ao seguimento das normas estipuladas, sendo que as autoridades passam a fiscalizar de forma autónoma o cumprimento dessas regras: “(...) cabe a uma ou mais autoridades públicas independentes a responsabilidade pela fiscalização da aplicação do presente regulamento, a fim de defender os direitos e liberdades fundamentais das pessoas singulares relativamente ao tratamento (...)”; “As autoridades de controlo agem com total independência na prossecução das suas atribuições e no exercício dos poderes que lhe são atribuídos (...)”; “Os membros das autoridades de controlo não estão sujeitos a influências externas, diretas ou indiretas no desempenho das suas funções e no exercício dos seus poderes (...)”, cfr. Artigo 51.º e Artigo 52.º RGPD.

A noção da presença de uma forte fiscalização juntamente com coimas elevadíssimas originou uma grande preocupação por parte das organizações, especialmente no que respeita às atividades de marketing que terão de repensar as suas formas de atuação.

Apesar de tudo, o conceito de marketing de permissão não é novo, segundo Godin, (1999) *apud* Krafft, Arden, & Verhoef, (2017) ele está ligado ao marketing direto cuja atividade requer o consentimento dos consumidores para serem contactados por uma empresa em

particular. No entanto, com a ascensão da *internet* as organizações começaram a obter de forma muito mais facilitada informação sobre os seus potenciais clientes e clientes o que deu origem a uma atenção redobrada sobre a privacidade da informação pois, os consumidores começaram a perceber que ao divulgarem as suas informações pessoais para determinadas organizações essas poderiam acabar em mãos erradas (Dolnicar & Jordaan, 2006).

Deste modo, as leis destinadas a regulamentar a proteção dos dados pessoais das pessoas individuais vieram colocar um travão às atividades de marketing individualizadas, passando o poder das organizações para os consumidores que assumirão um maior controlo dos seus dados.

A lei, agora revista, de forma sumária e tendo em conta o objetivo do presente trabalho , veio alargar o conceito de dados pessoais e estabelecer a necessidade de consentimento para qualquer usufruto de dados pessoais por parte das organizações o que na opinião de diversos autores poderá trazer um impacto negativo sobre a indústria da publicidade e das ofertas de marketing direcionadas (Krafft et al., 2017).

Segundo Gazley et al., (2016) a opção de enveredar por um comportamento ilegal no âmbito do exercício das atividades organizacionais está relacionado com a ausência de mecanismos de controlo eficientes que tanto podem ser internos como externos. Assim sendo, a implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados em todos os EM da União Europeia vem preencher essa lacuna, reforçando também o termo de marketing de permissão, uma vez que, como supra enunciado, o consentimento passa a ser obrigatório para todas as atividades que impliquem recolha e tratamento de dados, ou seja, o marketing e sistemas de gestão de relacionamento com clientes são bastante afetados com estas novas regras.

Apesar de se prever que os consumidores passem a dar um número reduzido de consentimentos e que apenas o façam para algumas empresas, a verdade é que esses consentimentos poderão representar uma vantagem competitiva para as empresas que os possuírem, uma vez que, aquelas que possuírem um número relevante de consentimentos poderão também executar consideráveis campanhas segmentadas para interagirem com os seus clientes bem como executar atividades de venda cruzada (Krafft et al., 2017).

Contudo, é certo que os desafios que se colocam às atividades de marketing e de gestão de relacionamento com o cliente com a imposição do RGPD são enormes, especialmente numa fase preliminar em que todos os processos terão de ser alterados o que implicará também uma forte capacidade de gestão da mudança.

Para além da necessidade de um consentimento rigoroso, os profissionais de marketing terão de ter atenção aos formulários que disponibilizam, aos dados que pedem e recolhem e às informações que fornecem, pois, os responsáveis pelo tratamento de dados veem as suas obrigações de tal forma ampliadas que passam a ter que: disponibilizar os contatos do responsável pelo tratamento de dados e do EPD; finalidade do tratamento de dados; período de conservação dos dados; destinatário(s) dos dados; comprovar que o tratamento dos dados é leal; informar acerca do carácter obrigatório e facultativo dos dados e consequências do não fornecimento desses; a existência do direito ao esquecimento, ao apagamento e à portabilidade dos dados; a existência do direito de oposição do tratamento (Regente, 2015).

Assim sendo, é fundamental que os profissionais destas áreas estejam a par das obrigações exigidas às empresas por forma a exercer a sua atividade na perfeição ou a detetar eventuais falhas de modo a prevenir repreensões ou, mais grave ainda, coimas.

Certo é que as atividades de marketing e aquelas que lhes são inerentes como as comunicações comerciais, publicidade *on-line*, gestão de relacionamento com os clientes e *e-commerce*, continuarão a ser essenciais e a assumir um papel importante no desenvolvimento das atividades organizacionais. Contudo, ter-se-á que tomar atenção aos processos que estão por detrás dessas atividades bem como aos dados que delas se retiram/tratam.

Regente, (2015) aponta alguns cuidados a ter em algumas dessas atividades. No que respeita às comunicações comerciais estas deverão apostar na total transparência, a publicidade comportamental que advém da publicidade *on-line* terá de ter cuidado com a formulação de perfis através dos dados rastreados, uma vez que os indivíduos terão de estar claramente informados dessa formulação de perfis e têm de ter dado consentimento para que isso aconteça, bem como claramente informados acerca da instalação de

testemunhos de conexão (*cookies*) nos seus dispositivos que permitem monitorizar os seus comportamentos tendo de lhes ser dada a opção de aceitar ou não ou, pelo menos, a informação da possibilidade de os remover através das definições do *browser*.

Veja-se a esse propósito a recente decisão do TJUE de 5 de junho de 2018, no âmbito do processo C-210/16<sup>11</sup>, que trata precisamente da instalação de *cookies* nos dispositivos dos indivíduos, nomeadamente através das páginas de fãs da rede social *Facebook*, e cuja decisão foi a de que quer a rede social quer os administradores da página de fãs são responsáveis pelo tratamento de dados de dados pessoais dos visitantes da página.

Todas as informações supra enunciadas devem de ser explicadas de forma clara e transparente através da conceção de políticas de privacidade ou de termos de condições gerais sendo que, quando possível dever-se-á também através de mecanismos automáticos ou não relembrar os indivíduos do seu consentimento e da possibilidade de o retirar a qualquer momento (Regente, 2015).

Uma vez que o RGPD não é claro quanto aos procedimentos no âmbito das atividades de marketing e das comunicações eletrónicas, surgiu também a necessidade de rever outros instrumentos normativos, nomeadamente a Diretiva 2002/58/CE do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao tratamento de dados pessoais e à proteção da privacidade no setor das comunicações eletrónicas, sendo que “quanto a esta foi entendido apresentar uma proposta de um novo regulamento que a venha a substituir, procurando abranger a inclusão de novas temáticas, tendo em conta a evolução tecnológica de setores em constante dinâmica como são os das comunicações, do comércio e serviços à escala global, e áreas como o consumo e a publicidade”(Marques & Meireles, 2018, pág.1).

De acordo com a proposta de Regulamento *e-privacy* a importância de uma proteção eficiente no que respeita à privacidade dos equipamentos terminais e das comunicações eletrónicas está a aumentar tornando-se fundamental para a proteção da vida pessoal e profissional no que concerne ao armazenamento de informação. A proposta de regulamento surge então como reforço para tornar essa privacidade e proteção eficientes

---

<sup>11</sup> Acessível em: <http://curia.europa.eu/juris/liste.jsf?language=pt&td=ALL&num=C-210/16>

e visíveis, uma vez que a Diretiva 2002/58/CE não foi eficaz nesse sentido (European, 2017).

Segundo o Comité Europeu para a Proteção de Dados, antigo grupo de trabalho do artigo 29º ou “WP29”<sup>12</sup>, é positivo optar pela escolha/manutenção de um instrumento jurídico complementar pois “a proteção da confidencialidade das comunicações e dos equipamentos terminais apresenta características específicas que não são abordadas” pelo RGPD (Wp29, 2017, pág.3).

No seu parecer, o Comité sugere medidas bastante restritivas no que toca à proposta de regulamento supra enunciada, como por exemplo, a proibição de negar o acesso às informações de um sítio *web* no caso de os indivíduos não concederem o seu rastreamento, afirmando que “estas abordagens de “pegar ou largar” são raramente legítimas” pois, a recolha de informações dos equipamentos terminais dos indivíduos permite o rastreamento das atividades por eles executadas ao longo do tempo ou em vários serviços o que pode “constituir uma grave intrusão na privacidade desses utilizadores”. Deste modo, o grupo de trabalho esclarece que “dada a importância primordial da *internet* para viabilizar o direito fundamental da liberdade de expressão, incluindo o direito de acesso à informação, a capacidade dos indivíduos para aceder aos conteúdos *on-line* não deve estar dependente da aceitação do rastreio das atividades nos dispositivos e sítios *Web/aplicações móveis*”(Wp29, 2017, pág. 16).

Além disso, o Comité acrescenta ainda que como forma de proteger os indivíduos do excesso de pedidos de consentimento, o regulamento deve explicitar que a “a recusa em aceitar o rastreio à escala da *internet* da parte de uma organização específica impede essa organização de solicitar futuros pedidos de consentimento, durante, pelo menos, seis meses”(Wp29, 2017, pág.17)

Assim sendo, a obrigatoriedade de consentimento surge, mais uma vez, claramente definida e necessária, sendo que no âmbito desta proposta de regulamento ele é reforçado

---

<sup>12</sup> Grupo de trabalho independente criado a partir do artigo 29º da diretiva 95/46/CE, com caráter consultivo, composto pelas autoridades de proteção de dados dos EM, por um representante das autoridades dos organismos comunitários e por um representante da Comissão Europeia que tem como objetivo analisar as questões relativas à aplicação da diretiva 95/46/CE e, agora, do Regulamento Geral de Proteção de Dados (CNPd, s.d.)

no sentido em que as comunicações eletrónicas são suscetíveis de revelar informações altamente sensíveis sobre os indivíduos envolvidos na comunicação. Através delas podem retirar-se informações acerca das experiências pessoais, emoções, condições médicas, preferências sexuais, opções políticas, etc. e cuja divulgação pode resultar em danos pessoais e sociais, perda económica e embaraço (European, 2017).

Calvão, (2018, pág.17) afirma que, de facto, os perigos evidentes que surgem através de atividades como as referidas anteriormente “reclamam (...) especiais ponderações entre a recolha da informação e a utilização da tecnologia que permite essa recolha” e em relação às dimensões humanas ameaçadas como “a identidade pessoal, a privacidade e, por sua via, as liberdades pessoais (...)”.

O considerando 19 da proposta de regulamento *e-privacy*, observa que os conteúdos provenientes das comunicações eletrónicas vão ao encontro da essência do direito ao respeito pela vida privada e familiar, pelo lar e pelas comunicações protegidas sendo que “qualquer interferência com o conteúdo das comunicações só deve ser permitida sob condições definidas muito claras, para fins específicos e sujeitas a salvaguardas adequadas contra o abuso” (European, 2017, pág. 16).

Assim sendo “a proteção da informação pessoal é condição necessária para reduzir ou eliminar as influências externas na esfera individual” bem como um meio para garantir a igualdade e a liberdade dos indivíduos ao nível das suas ações, expressões e pensamentos (Calvão, 2018, pág.17).

As atividades de marketing e *e-commerce* e suas ramificações são as que, pela sua natureza, irão “sofrer” mais com o novo regime. Segundo o vice-presidente da ACEPI estas atividades irão enfrentar desafios que rodam três áreas fundamentais: “a criação de regras e metodologias internas de proteção de dados que contribuam para a formação de uma “verdadeira cultura de proteção de dados” (...) geradora de confiança; o mapeamento dos dados pessoais que são objeto de tratamento (...), que dados são tratados, como foram recolhidos, como são conservados, para que finalidades foram recolhidos e durante quando tempo são mantidos; (...) obrigações de transparência muitíssimo apertadas, desde logo em matéria de obtenção de consentimento (agora imperativamente sujeito a uma regra de *opt-in*)”(ACEPI, 2018, pág.1).

O vice-presidente afirma ainda que aquilo que se pede a estes profissionais é que “assimilem os novos conceitos, que os adotem e os adaptem às suas atividades e que introduzam a dimensão de proteção de dados pessoais como parte integrante e fundamental dos seus negócios”(ACEPI, 2018,pág.1).

Daqui se pode entender, que à primeira vista as vantagens do novo quadro jurídico não estão do lado dos profissionais que trabalham com o mundo digital e com o *big data*, uma vez que terão de se adaptar a uma mudança claramente disruptiva portadora de grandes desafios.

Nas palavras de Couto, (2016, pág.46) as vantagens estão essencialmente ligadas à área jurídica e à confiança dos consumidores pois, a autora afirma que e o novo quadro jurídico assume “um papel tremendamente importante no que concerne à imposição de uma maior segurança jurídica face à proteção de dados pessoais” e que trará uma nova confiança para o mercado de *e-commerce*, uma vez que se regulará ao nível de toda a UE o “mercado digitalizado e globalizado”.

No entanto, se pensarmos que a confiança dos consumidores ao nível da lei e dos processos executados pelas empresas realmente aumentará com o novo regime, talvez essa confiança traga vantagens para as marcas e empresas que o sigam em total *compliance* pois, como foi referido anteriormente, poderão ter grandes vantagens competitivas face a outras organizações.



## 2. Capítulo 2 - Metodologia

---

Neste capítulo será abordada a metodologia de investigação utilizada para suportar o desenvolvimento da implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) na D. Dinis Business School, parte prática do presente relatório.

Tendo em conta o contexto e intuito da investigação, o método que a suporta é o estudo de caso único que, segundo Ponte (2006, pág.2), “se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial (...), procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

De acordo com Coutinho & Chaves (2002) a finalidade deste tipo de pesquisa é sempre holística, ou seja, sistémica, ampla e integrada tendo como objetivo preservar e compreender o objeto de estudo no seu todo e na sua unicidade, sendo, por isso, a estratégia preferida quando se trata de responder às questões “como” e “porquê” de acontecimentos em contexto de vida real sobre os quais o investigador tem pouco controlo, (Yin, 2001).

Se por um lado o estudo de caso é a modalidade mais apropriada para estudos exploratórios e compreensivos cujo principal objetivo é a descrição de uma situação e a sua explicação através de determinada teoria, por outro, ele permite analisar uma determinada situação real e fomentar a sua discussão e tomada de decisões com o intuito de a mudar ou melhorar, (Serrano, 2004), *apud*,(Craveiro, 2007). É neste sentido que o método de investigação de estudo de caso único se assume como pertinente para o tema primordial deste relatório, uma vez que, a implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados constitui a deteção de um problema resolvido através de investigação e de um conjunto de tomadas de decisões.

Para avançar com a implementação do RGPD foi necessário proceder à recolha de dados de carácter qualitativo, nomeadamente, entrevistas, documentação e observação direta. De acordo com Yin (2001) uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de

caso são as entrevistas que são, comumente, conduzidas de forma espontânea, permitindo ao investigador indagar os entrevistados-chave de diversas formas e pedir a opinião dos mesmos sobre determinados assuntos ou pontos relevantes que tenham resultado das suas respostas. Relativamente à recolha de documentação, o mesmo autor refere que a sua utilidade reside no facto de permitir obter detalhes específicos que podem ou não corroborar as informações obtidas através das outras fontes de informação. Por fim, e ainda segundo Yin (2001), a observação direta é bastante útil no que respeita ao fornecimento de informação adicional acerca do objeto de estudo.

Antes de se dar início à implementação foi necessário executar alguma investigação bibliográfica que permitisse a inteiração do tema, compreendendo o porquê da sua existência, objetivo, impacto e medidas necessárias para o sucesso da implementação, tarefa dificultada pela falta de informação existente e pelo próprio desconhecimento do tema.

Realizada a investigação prévia, executaram-se, presencialmente, entrevistas compostas por cinco questões-chave que permitiram conhecer quais as funções levadas a cabo pela empresa que implicam recolha e tratamento de dados pessoais e a especificidade dos mesmos. As entrevistas foram realizadas aos colaboradores e diretor executivo da entidade D. Dinis Business School (DDBS), sendo que, os seus resultados constituíram a base para a definição e implementação das futuras medidas a partir da realização de uma extensa análise GAP às mesmas.

A investigação aqui documentada teve como principal objetivo elaborar e aplicar um plano de implementação do RGPD adaptado à DDBS. Como tal, a questão de partida foi o “porquê” da implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados na D. Dinis Business School e “como” a executar, sustentada pelos conceitos teóricos esmiuçados no capítulo 1 do presente relatório.

A definição e aplicação do plano de implementação do RGPD teve como fundamento responder à necessidade e obrigatoriedade de a DDBS estar em total *compliance*, tornando-a uma entidade não só respeitadora das normas que se impõem como, sobretudo, uma entidade que valoriza, respeita e protege os dados pessoais dos seus clientes, reforçando a confiança que transmite a quem a ela recorre e *vice-versa*.

## 3. Capítulo 3 – Estágio

---

### 3.1. Introdução

No ano de 2016 ingressou-se no Mestrado de Marketing Relacional, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria cujo plano curricular prevê, para a obtenção do grau de Mestre, a realização de uma dissertação, de um projeto ou de um estágio curricular com a duração de 1620 horas que contemplam a realização de um relatório do respetivo estágio abordando um tema relevante para a empresa. Perante as três opções, optou-se por escolher aquela que se considera ser mais vantajosa/benéfica no que respeita à aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e à preparação para o mundo profissional, o estágio curricular.

A escolha pela realização do estágio na D. Dinis Business School (DDBS) partiu do contato próximo com uma colaboradora da entidade que deu a conhecer as atividades lá executadas ao nível do marketing e da gestão do relacionamento com os clientes. Tal conhecimento, juntamente com a frequência nas aulas dadas pelo diretor-executivo da DDBS e com a receptividade para receberem estagiários da área do marketing relacional, reforçou a decisão de se estagiar e de se optar por essa entidade.

O estágio curricular decorreu em Leiria, de 4 de setembro de 2017 a 6 de abril de 2018, sete meses e uma semana, sob a orientação do Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira. Durante a sua realização, teve-se a oportunidade de experimentar e aplicar as mais diversas competências como a gestão das redes sociais da empresa, realização e envio de *newsletters*, apoio na implementação do sistema de *customer relationship management* (CRM), comunicação com a imprensa, associados e parceiros, elaboração de *books* de diversos cursos, elaboração de imagens ilustrativas de cursos e eventos, realização de campanhas de *facebook* e de *google adwords*, organização de eventos, atividade comercial e gestão de clientes.

Inicialmente, o tema deste relatório passava por se relatar o impacto da implementação do CRM na empresa, no entanto, ainda durante o primeiro mês do estágio, teve-se a oportunidade de assistir a um seminário sobre marketing *compliance* que abordava a importância da aplicação do RGPD no âmbito das atividades de marketing e de contato com o cliente. Nesse dia, o orientador (diretor-executivo da empresa) propôs a mudança do tema para o abordado no seminário e, havendo já um gosto antigo pelo direito, decidi aceitar o desafio e aliar as duas áreas.

Desta forma, o estágio passou a integrar uma outra atividade, o delineamento e aplicação de um plano de implementação do RGPD. Sendo uma área completamente diferente das estudadas até então, foi necessário convidar-se um coorientador que ajudasse a levar este desafio avante, pelo que, juntamente com o orientador, decidiu-se convidar o Doutor Jorge Manuel Barros Mendes que se encontrava a dar diversas formações na área, bem como a implementar o regulamento em diversas entidades.

## **3.2. Enquadramento Institucional**

A CCD – Centro de Competências D. Dinis é uma associação sem fins lucrativos, comercialmente designada por D. Dinis Business School, que exerce atividade formativa na área da gestão, sob a forma de pós-graduações, formações executivas, cursos de apoio à gestão e formação *in-company* ajustada às necessidades reais das empresas.

Constituída a 18 de janeiro de 2012, a D. Dinis Business School tem como seus sócios fundadores a NERLEI (Associação Empresarial da Região de Leiria), o Instituto Politécnico de Leiria, a AMLEI (Associação de Municípios da Região de Leiria), a ACILIS (Associação Comercial e Industrial de Leiria, Batalha e Porto de Mós) e a Fundação Caixa Agrícola de Leiria sendo que, nos dias que correm, a DDBS conta com um total de 19 associados que vão desde o Banco BIC Português, S.A ao ISCTE/INDEG-IUL.

Atualmente com nove pós-graduações, onze formações executivas e nove cursos de apoio à gestão, certificados pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de

Trabalho), a DDBS tem como objetivo “promover a aquisição de conhecimentos e competências dos empresários e quadros superiores das empresas, o estudo científico, o desenvolvimento da criatividade e das suas múltiplas aplicações nos diversos domínios da atividade humana”, procurando sempre alinhar as suas formações com as novas tendências do mercado de modo a facultar aos empresários, executivos e gestores, uma qualificação de excelência (DDBS, 2012, pág.1).

A sua missão assenta no desenvolvimento de líderes empreendedores capazes de pensar de forma global e de agir de forma responsável respeitando o indivíduo. Para isso, aposta na “aquisição de competências com base nas melhores práticas de gestão, oferecendo às empresas regionais e nacionais uma cultura de excelência reconhecida a nível nacional, desenvolvendo e compartilhando novos conhecimentos com vista a um crescimento económico sustentável”, visionando ser uma escola de referência que contribui para o aumento da competitividade do tecido empresarial do seu país através da qualidade, influência e aplicabilidade prática da sua formação (DDBS, 2012, pág.3).

Para a concretização e sucesso da sua missão e visão, a DDBS assenta a sua atividade em cinco pilares fundamentais, sendo eles o foco nas pessoas, a orientação para todas as empresas, o rigor intelectual e a aprendizagem, a cooperação, parceria e a inovação.

### Formação D. Dinis Business School

---

<b>Pós-Graduações</b>	4.0 Insustry Management Gestão Comercial e Vendas Liderança e Gestão para PME Gestão de Projetos Gestão de Turismo Marketing Digital Agrobusiness Liderança e Executive Coaching	<b>Formações Executivas</b>	Controlo de Gestão Marketing e Brand Management Mini-MBA Programa Geral de Gestão Empresarial Criar a Marca Marketing para a Saúde Planeamento Fiscal e Financeiro Social Media Strategy Fiscalidade para Empresas Marketing Político Preparação de Responsáveis e Encarregados de Proteção de Dados	<b>Cursos de Curta Duração</b>	SEO e SEM Direito do Trabalho para Não Juristas Curso de Preparação - Exame da Ordem dos Contabilistas Certificados Excel e Aplicações para Gestão Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas Gestão e Vendas Gestão do Risco Cambial	<b>Formação In Company</b>	Formação à Medida Team Building
-----------------------	---	-----------------------------	--	--------------------------------	---	----------------------------	------------------------------------

Figura 1- Formação D. Dinis Business School

### **3.2.1. Recursos Humanos**

Para o exercício das suas funções, a D. Dinis Business School conta com um Presidente do Conselho de Administração, Doutor Luís de Sousa, um Diretor-Executivo, Doutor Vítor Ferreira, uma Técnica de Marketing, Dra. Susete Mendes, uma Gestora de Formação/Administrativa, Dra. Sónia Ramos e com diversos formadores que provêm de diversas entidades. Para além destes colaboradores, a DDBS vai tendo, frequentemente, estagiários das mais diversas áreas que vão dando apoio na execução das diversas funções inerentes à empresa.

### **3.3.2 Público-Alvo**

Tendo em conta a missão sob a qual se desenvolve a atividade desta entidade, o seu público-alvo é, maioritariamente, constituído por executivos, gestores, empresários e quadros superiores das empresas que tenham em vista a melhoria e complementaridade das suas competências para o exercício das suas funções. No entanto, o seu público-alvo também abrange indivíduos que procurem complementar a sua formação académica e/ou indivíduos que procuram novos desafios profissionais em áreas distintas daquelas em que trabalham. Para além disso, e na medida em que uma das atividades da DDBS é também a formação *in-company*, as empresas da região constituem também parte importante do seu público-alvo.

## **3.3. Atividades Desenvolvidas e Reflexão Crítica**

Desde que foi apresentada a possibilidade de se optar entre uma dissertação, projeto ou estágio curricular a decisão ficou inclinada para a realização da terceira opção, não só pela vertente prática, mas também pela preparação que essa fornece para a entrada no mundo profissional. Nesse sentido, a D. Dinis Business School foi, sem dúvida alguma, a melhor opção, uma vez que, toda a equipa me fez sentir como se dela fizesse parte dando-me a oportunidade de executar, autonomamente, atividades relevantes para o desempenho da entidade.

Durante os sete meses em que integrei a equipa, tive a sorte de sentir que confiavam no meu trabalho e que as atividades que executava faziam, de facto, parte importante do “motor” da empresa. As atividades desempenhadas estiveram maioritariamente ligadas a atividades de marketing, atividades comerciais, comunicação e gestão de relacionamento com os clientes, entre outras.

Desta forma, as atividades desenvolvidas foram:

- a) Apoio na implementação do sistema de CRM, *Sales Force*;
- b) *Clipping*, verificação e registo de notícias/publicidade acerca da D. Dinis Business School;
- c) Elaboração de comunicados acerca de novas formações/eventos para a imprensa, parceiros e associados;
- d) Contatos comerciais via telefónica/*e-mail* para potenciais interessados;
- e) Gestão das redes sociais da empresa (*Facebook* e *LinkedIn*), criação e publicação de conteúdos e criação de imagens ilustrativas;
- f) Criação e envio de *newsletters*;
- g) Criação e gestão de campanhas de *Facebook* e *Google Adwords*;
- h) Manutenção de clientes no sistema de CRM e criação de alguns automatismos no mesmo;
- i) Organização e gestão de eventos;
- j) Organização e assistência ao júri do evento “Empreender Leiria”;
- k) Edição e criação de brochuras ilustrativas da oferta formativa;
- l) Atendimento ao cliente, receção de chamadas;
- m) Elaboração e manutenção de materiais de apoio aos eventos;
- n) Apoio na organização de salas de formação;
- o) Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados

### **3.3.1. *E-mail* Marketing**

Uma das atividades de marketing executadas na empresa é o envio semanal ou quinzenal de *newsletters* para a sua lista de contactos através do E-Goi (plataforma de *e-mail* marketing). Assim sendo, durante sete meses, executou-se a criação e envio dessas mesmas *newsletters*.

Segundo Thomas (2011) o principal objetivo do marketing *on-line* é a maximização do relacionamento com o cliente o que pode, entre muitas outras coisas, ser feito através do *e-mail marketing* que é, segundo o código de autorregulamentação para a prática do *e-mail marketing*<sup>13</sup>, uma mensagem de correio eletrónica enviada e recebida através da *internet* que tem como objetivo divulgar/oferecer produtos ou serviços, manter um relacionamento com base nos destinatários ou proporcionar atendimento ao cliente. A *WayTrends*<sup>14</sup>, acrescenta ainda que esta forma de marketing abrange todas as estratégias e iniciativas de marca que envolvam o meio *e-mail* sendo que, um dos métodos mais utilizados é o envio de *newsletters*.

O *e-mail marketing* distingue-se do *spam* na medida em que atua com base nos princípios do marketing de permissão, ou seja, para que se proceda ao envio de mensagens de marketing é necessária permissão prévia que pode ser feita através do *opt-in* ou do *opt-out*. A primeira acontece quando a entidade responsável pelo envio de *newsletters* pede explicitamente o consentimento para o envio de mensagens via *e-mail* e, a segunda, sucede quando é enviado um *e-mail* sem permissão prévia, mas que apresenta a opção de *opt-out*, isto é, remover a subscrição (Kumar, Zhang, & Luo, 2014). No entanto, com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados a 25 de maio de 2018, o envio de *newsletters* apenas com base na segunda opção deixa de ser legal passando a ser um marketing considerado intrusivo e desrespeitoso.

Desta forma, seguindo os princípios estipulados no RGPD para que se execute a prática de *e-mail marketing* em total *compliance*, o ideal é oferecer a opção de *double opt-in* aquando a subscrição da *newsletter* e a opção de *opt-out* em cada envio da mesma.

No que respeita ao desenvolvimento da atividade, a técnica de marketing transmitia os conteúdos que tinham de estar presentes na *newsletter*, o dia do envio e o público-alvo. Consoante essas informações, o trabalho passava por criar e organizar os conteúdos, nomeadamente, texto, imagem e a sua disposição ao longo do *layout* escolhido. Durante

---

<sup>13</sup> ABEMD et. al. (2010). Código de Autorregulamentação para a Prática de E-mail Marketing. Obtido a 13 de maio de 2018, de [https://www.maxpress.com.br/e/maxpress/Codigo\\_de\\_Autorregulamentacao.pdf](https://www.maxpress.com.br/e/maxpress/Codigo_de_Autorregulamentacao.pdf)

<sup>14</sup> WayNext. (2015). E-mail Marketing - O Guia Completo. Obtido a 2 de junho de 2018, de <https://www.waynext.com/waytrends/e-mail-marketing-o-guia-completo/>

a sua criação devia-se prestar atenção a uma série de coisas de forma a captar a atenção dos futuros leitores e, ao mesmo tempo, a respeitar a imagem da marca.

Assim sendo, no que respeita ao texto, tinha-se de ter o cuidado de não o tornar demasiado longo e de transmitir a informação essencial deixando espaço para suscitar a curiosidade dos leitores, levando-os a carregar nos botões disponíveis para acederem ao restante conteúdo e a acederem a plataformas importantes para a DDBS, gerando tráfego e consciência da marca. Relativamente à imagem, esta tinha de respeitar os princípios e valores da marca, pelo que, todas as ilustrações criadas respeitaram sempre a linha executiva e empresarial da entidade. Por fim, as disposições do texto e da imagem tinham de ser feitas de modo a criar um *layout* simples, apelativo e de fácil leitura não deixando espaço para a subcarga de informação e mancha gráfica “pesada” (Anexos 1, 2 e 3).

O envio de *newsletters* assume grande relevância na medida em que permite estabelecer um contato direto com o cliente numa vertente *one-to-one*, proporcionando o envio de informação relevante em primeira mão. No entanto, existem alguns fatores a ter em consideração para que a taxa de abertura não se torne um fracasso, nomeadamente, o dia e hora a que enviamos que, segundo Paradiso (2016), não deve ser a uma segunda-feira pelo facto de os indivíduos andarem demasiado ocupados e preocupados, nem aos fins-de-semana. Segundo este autor, quando as *newsletters* priorizam a chamada à “ação” os melhores dias são as terças e quintas-feiras e, quando a prioridade é maioritariamente informativa, o melhor dia é a quarta-feira. Já a hora do dia varia consoante o público-alvo, no entanto, durante o tempo de atividade na empresa verificou-se que a taxa de abertura era maior quando os *e-mails* eram enviados de manhã por volta das 08:00 horas.

Outro fator a ter em consideração, que é tão ou mais importante quanto o dia e a hora, é a descrição do assunto do *e-mail* pois, de acordo com Harriott *apud* Pophal (2015) a linha de assunto é a janela para todas as campanhas tendo, por isso, de ser criada de forma a suscitar curiosidade e interesse, destacando-se da concorrência.

Tendo em conta os fatores supra enunciados, considera-se que a D. Dinis Business School está consciente daquilo que tem de ter em conta para o sucesso desta estratégia de marketing, uma vez que, sempre alertou para a importância de se ter em consideração não só a estética e conteúdo como também o assunto e dia/hora de envio de cada *newsletter*.

Prova dessa consciência é a taxa de abertura da entidade que ronda os 41% num total de cerca de 3600 utilizadores ativos, ou seja, cerca de 1500 indivíduos abrem ativamente os *e-mails* enviados através do E-Goi o que constitui um fator representativo de sucesso tendo em conta a quantidade de *e-mails* de diversas entidades que os indivíduos recebem diariamente nas suas caixas de correio eletrónico.

No que concerne ao cumprimento com o RGPD, esta atividade assumiu especial importância aquando a implementação do mesmo pois, verificou-se que existiam na base de dados imensos contactos que não tinham subscrito de livre vontade a *newsletter* da DDBS. Assim sendo, procedeu-se à comparação de duas bases de dados de modo a perceber quem de facto tinha subscrito e quais os indivíduos que lá tinham sido adicionados sem permissão, seguindo-se o envio de pedido de consentimento para estes últimos.

Desta forma, tornando a base de dados numa base “limpa” com indivíduos que de facto lá desejam permanecer, a taxa de abertura deverá sofrer uma alteração positiva a médio prazo.

### **3.3.2. Atividade Comercial**

O marketing promocional assume um papel vital na concretização dos objetivos organizacionais, uma vez que, a probabilidade da concretização da compra de um bem ou serviço aumenta através do uso de promoções de marketing eficientes e eficazes. Um dos elementos tradicionais do *mix* promocional é a venda direta que resulta da comunicação interpessoal e direta entre um representante da empresa e um potencial cliente (Adesoga, 2016).

De acordo com Adesoga (2016), produtos considerados complexos ou de alto valor dependem da capacidade de venda que é considerada uma técnica promocional para promover e vender um produto ou serviço e, conseqüentemente, aumentar as vendas.

Kotler & Armstrong (2010) confirmam o supra enunciado referindo que a venda pessoal é o “braço” interpessoal do *mix* de promoção. Segundo os autores, ao contrário da

publicidade, a venda pessoal envolve interações pessoais entre vendedores e consumidores seja pessoalmente, por telefone, via *e-mail*, vídeo ou *web* conferências e pode ser bastante mais eficiente do que a publicidade quando se trata de vendas complexas.

A DDBS possui vários meios através dos quais capta e regista potenciais clientes, mais precisamente, através dos formulários que disponibiliza no seu *website*, através da realização e divulgação de *landing pages*, ou, através dos meios tradicionais, isto é, chamadas ou *e-mails* efetuados por interessados nos serviços da empresa.

Todos os indivíduos que tenham manifestado interesse nas formações que a entidade disponibiliza ficam registados ou em bases Excel ou no sistema de CRM. Assim sendo, uma das funções do trabalho de estágio foi a de, aquando a aproximação da data de início de determinado curso, organizar os potenciais interessados em bases de dados, seguindo-se o contacto via telefónica ou via *e-mail* tentando procurar/suscitar o interesse para a realização da candidatura.

Antes de iniciar qualquer contacto, especialmente o telefónico, procurou-se obter o máximo de informação possível acerca de todas as componentes do curso como, data de início, data limite de candidaturas, horário, preço, plano de pagamento, plano de estudos, formadores e local de realização de forma a que se tivesse aptidão suficiente para responder prontamente a qualquer dúvida que surgisse, bem como do próprio potencial cliente, se já tinha frequentado algum curso, se tinha manifestado interesse em mais alguma formação ou se havia algum tipo de observação relevante acerca do mesmo, uma vez que, a demonstração de falta de conhecimento poderia prejudicar a imagem da empresa e, conseqüentemente, falhar a venda.

De acordo com Xie & Kahle (2014), uma promoção focada significa que há a possibilidade de os consumidores quererem interagir com o vendedor e, como tal, este deve de estar preparado para responder aos seus pedidos de forma imediata e adequada, o que significa que a preparação e o foco representam uma lente útil para prever a interação dos consumidores. Um vendedor que está bem informado acerca daquilo que o cliente precisa e do que a empresa tem para oferecer significa um melhor posicionamento

no que respeita a reunir recursos firmes e superar obstáculos que advenham do atendimento ao cliente (Claro & Ramos, 2018).

Durante o contacto, o foco era o de se tratar a pessoa pelo nome e o estabelecimento de empatia agindo de forma simpática e atenciosa, demonstrando disponibilidade e conhecimento acerca do cliente pois, entende-se que esse é o primeiro passo para a transmissão de uma imagem positiva da marca e uma mais-valia no que concerne ao estabelecimento de relações valiosas com os clientes não descurando, obviamente, as potencialidades e contribuições do curso em causa.

Para Adesoga (2016), este tipo de abordagem é uma forma de construir e manter relações rentáveis com os consumidores permitindo aumentar o nível de satisfação dos mesmos e garantir que obtenham a máxima qualidade dos serviços exigidos, sendo que, todas as informações obtidas representam uma mais-valia para a empresa que poderá modificar os seus produtos e serviços de acordo com as informações recolhidas e responder de forma mais eficiente às suas necessidades.

Finalizado o contato com o cliente, registavam-se todas as informações relevantes obtidas no programa de CRM de forma a que, numa próxima abordagem, a comunicação pudesse ser retomada de acordo com a última interação por qualquer um dos colaboradores, diminuindo assim a probabilidade de falhas e incoerências no discurso estabelecido, preservando mais uma vez a imagem da empresa.

Kotler & Armstrong (2010), consideram que os indivíduos responsáveis pelas vendas de uma empresa são, em primeiro lugar, os representantes da empresa para os consumidores. Assim sendo, há que ter cuidado e empenho nas abordagens realizadas respeitando o potencial cliente e colocando sempre os seus interesses e necessidades em primeiro lugar.

No que ao RGPD diz respeito, foi necessário proceder à alteração de formulários, nomeadamente ao nível das *landing pages* e dos formulários disponíveis no *website* da empresa que passaram a conter informações relativas aos direitos do consumidor e da empresa relativamente aos dados pessoais bem como de *check boxes*, que permitem ao consumidor optar ou não por receber comunicações acerca de outras formações que não aquela através da qual procedeu ao fornecimento dos seus dados. Também os registos de

dados via *e-mail* ou via telefônica foram alvo de alerta, uma vez que, se passou a ter que apresentar uma prova escrita de como o indivíduo deu consentimento para que a empresa tenha os seus dados e que os use para comunicações futuras.

### **3.3.3. Gestão de Redes Sociais**

As tecnologias digitais constituem avanços tecnológicos disruptivos e inesperados capazes de “sacudir” uma indústria e de induzir a mudança radical de comportamentos e modelos de negócio das organizações. Os *social media* são, sem dúvida alguma, a inovação mais disruptiva dos últimos anos que dominam a sociedade, o humor e as opiniões dos indivíduos, espalhando-se de forma livre e fugaz nas redes sociais o que poderá afetar qualquer negócio ou marca tanto de forma positiva como negativa (Zhukov, Khvatova, Lesko, & Zaltman, 2018).

Segundo Hanna, Rohm, & Crittenden (2011), essa inovação tecnológica transformou o modelo tradicional de comunicações de marketing. O aumento da interação nos meios digitais fez com que empresas e consumidores catapultassem do modelo passivo da *web* 1.0 para o modelo interativo da *web* 2.0 onde os consumidores se transformaram em iniciadores e recetores de informação. De acordo com os autores, a combinação das estratégias tradicionais com os meios digitais permite a criação de estratégias de comunicação capazes de atingir os consumidores numa infinidade de plataformas, originando uma ampla esfera de influência.

Assim sendo, a utilização das redes sociais não deve ser vista como um substituto às estratégias de marketing tradicional, nem deve ser utilizada de forma exclusiva. Profissionais de marketing devem usar estes meios como forma de transmitir as suas mensagens diretamente aos seus consumidores com foco nos objetivos tradicionais (Weinberg & Pehlivan, 2011).

Deste modo, as redes sociais de uma empresa tornaram-se um meio bastante relevante para os departamentos de marketing das mesmas, originando um novo desafio no que respeita à atração de clientes (Zhang, Guo, Hu, & Liu, 2017). Por outro lado, também significam uma grande oportunidade e maximização da influência devido à disseminação viral das informações (Kaplan & Haenlein, 2010).

As redes sociais tornaram-se numa extensão natural das marcas constituindo ferramentas poderosas e eficazes para redirecionar tráfego, criar envolvimento com o cliente, conversões e vendas, sendo também uma preciosa ferramenta no que toca a aumentar a notoriedade e consciencialização das marcas, um dos objetivos mais críticos para os profissionais de marketing (Barreda, Bilgihan, Nusair, & Okumus, 2015).

A D. Dinis Business School gere, essencialmente, duas redes sociais, o *Facebook* e o *LinkedIn*, através das quais se afirma enquanto marca e divulga os seus serviços e eventos.

O *Facebook* e o *LinkedIn* têm especial destaque entre as várias redes sociais disponíveis. O primeiro já conta com mais de um bilhão de contas registadas e, de acordo com algumas pesquisas, cerca de 50% dos mais de 500 milhões de utilizadores fazem *login* diariamente gastando, mensalmente, mais de 700 bilhões de minutos na plataforma. O segundo é a maior plataforma de *networking* profissional do mundo e já conta com mais de 450 milhões de utilizadores que diariamente exibem as suas capacidades e conexões relacionadas com o trabalho para fins pessoais e profissionais (Chang, Liu, & Shen, 2017).

Durante a realização da gestão das redes sociais, procurou-se criar conteúdos de acordo com o que era fornecido para divulgação. Esses conteúdos incluíam o texto e, na maioria das vezes, a imagem que se elaborava através do *Photoshop*. Para além disto, praticamente todos os *posts* realizados incluíam *links* com o propósito de redirecionar os indivíduos para outras plataformas e que tinham de ser encurtados através da utilização da plataforma *Bitly* (Anexo 4).

Os conteúdos divulgados foram maioritariamente relativos às crónicas de gestão realizadas pelo diretor executivo, a divulgação de formações, alertas de aproximação da data final de candidaturas, divulgação de eventos e divulgação de informações relevantes respeitantes aos parceiros e associados da empresa.

A divulgação das crónicas de gestão obedeceu sempre ao mesmo critério, colocar o título em letra maiúscula e colocar uma pequena parte do texto respeitante à crónica seguindo-

se da frase “continue a ler aqui”, o *link* que remetia para o *website* da empresa onde se encontrava a totalidade da crónica e uma imagem ilustrativa que normalmente era uma das duas disponíveis (Anexo 5). O facto de se obedecer sempre à mesma linha neste tipo de conteúdo torna-o quase como uma “imagem de marca” da empresa, sendo facilitada a sua identificação para os indivíduos que a aguardam. As crónicas de gestão eram um conteúdo que estava praticamente estagnado tanto no *website* como nas redes sociais da empresa, por isso, considerando-se este um meio para quebrar a rotina de publicações da empresa e de divulgar algum conteúdo informativo, tentou-se trazer de novo a sua divulgação e estabelecer a sua periodicidade que era, mais ou menos, mensal. A sua divulgação ocorria tanto no *Facebook* como no *LinkedIn*, também este uma rede social quase estagnada.

A divulgação das formações era feita assim que saía a data oficial de abertura do curso o que, geralmente, correspondia a três semanas de antecedência, aproximadamente. Para a realização dos *posts* tentou-se sempre construir textos breves e apelativos que despertassem o interesse em carregar no *link* direcionado para a página do curso ou das candidaturas, destacando-se quase sempre uma palavra-chave em *caps lock*. No que respeita à ilustração, esta tinha de obedecer às linhas habituais da empresa, ou seja, imagens simples, coerentes com o curso em causa e que mantivessem o espírito executivo da marca.

No que respeita aos alertas de aproximação da data limite de candidaturas (Anexo 6), a estratégia passava por apostar em imagens que chamassem a atenção dos indivíduos, fazendo-os ler o texto que se queria curto e chamativo.

A divulgação de eventos normalmente correspondia a eventos da própria empresa pelo que, no âmbito das tarefas de estágio, se criaram textos e imagens ilustrativas e se formularam *links* que remetiam para uma página do *website* com a notícia do evento e com o formulário de inscrições, ou, eventos dos parceiros e associados que pediam a divulgação na página da DDBS. Nestes casos ou se partilhava diretamente da página da empresa em questão ou se formulava um *post* de acordo com as informações fornecidas.

Para a divulgação de todos os conteúdos a hora e o tempo entre *posts* foram sempre tidos em conta apostando na divulgação perto das horas em que os indivíduos se encontram em

repouso, isto é, quando acordam, nas pausas do trabalho e nas horas de refeição, uma vez que, estes são momentos em que normalmente se dedica algum tempo a visitar as redes sociais. O espaço entre *posts* é importante na medida em que é preciso dar tempo para os indivíduos lerem o conteúdo partilhado, o que poderá não acontecer ao partilhar dois ou três conteúdos de uma vez. Por outro lado, a partilha de *posts* demasiado seguidos poderá dar a sensação de que a empresa não tem uma estratégia delineada.

Também a linguagem utilizada assume especial relevo na medida em que é preciso obedecer e respeitar as características da *persona* da marca, isto é, a linguagem tem que se manter coerente em todos os conteúdos divulgados a não ser que, exista uma diferença acentuada entre os públicos-alvo, o que não é o caso. Desta forma, utilizou-se sempre um discurso formal, mas descontraído, na terceira pessoa respeitando a *persona* da marca que sempre se imaginou como sendo do sexo masculino, perto dos quarenta anos de idade, empresário e executivo.

A presença nas redes sociais é um método bastante eficaz no que toca a gerar tráfego, facto que se conseguiu confirmar através da observação do tráfego do *website* da empresa onde grande parte dos indivíduos provinham dessas plataformas digitais. No entanto, pensa-se que será vantajoso para a empresa adotar uma estratégia de conteúdos que privilegie não só a divulgação dos seus serviços e eventos, mas também de conteúdos informativos suscetíveis de gerar interação entre a empresa e os seus seguidores, estratégia relevante no que concerne à criação de envolvimento com a marca e à disseminação do conteúdo provocando, consequentemente, uma maior consciência e conhecimento da marca.

Sendo a atividade mais popular entre os consumidores em todo o mundo, as redes sociais estão a tornar-se o canal mais importante para o desenvolvimento de participação e *engagement*. As marcas têm desenvolvido a sua presença em *websites* e redes sociais como forma de atender às necessidades de envolvimento, reconhecimento da marca e de *word-of-mouth* (Kujur & Singh, 2017).

### **3.3.4. Campanhas *Adwords* e Campanhas *Facebook***

Durante a frequência na empresa foi dada a oportunidade de se aprender a executar campanhas publicitárias tanto a nível do *Google Adwords* como da rede social *Facebook*.

Com 18 anos de existência, o *Google Adwords* é uma das plataformas de publicidade mais poderosas nos dias de hoje. Através da sua correta utilização as empresas conseguem fazer com que os seus anúncios apareçam nos primeiros lugares dos resultados de pesquisa no próprio *Google* e/ou na sua rede *display*.

Sucintamente, este programa permite que anunciantes comprem palavras ou frases relacionadas com o seu negócio originando *links* patrocinados que surgem quando essas palavras ou frases são escritas no motor de pesquisa (Lim, 2007).

De acordo com Meeker (1997) *apud* Barnes (2002), a publicidade *on-line* oferece benefícios significativos quando comparada com os media tradicionais, constituindo o primeiro meio de publicidade que é verdadeiramente mensurável. Para além disto, esta forma de publicidade oferece custos bastante mais reduzidos quando comparada com os meios tradicionais como a televisão, oferecendo ainda a possibilidade de utilizar ferramentas que permitem a sua racionalização, melhoria e otimização contínuas (Barnes, 2002).

Para além disso, “a publicidade em texto desempenha um papel importante (...), sendo uma das principais formas de transmitir informação acerca de um produto comercial para um consumidor. (...) um anúncio baseado em imagem poderá ter um desempenho insatisfatório ao tentar explicar um produto enquanto que um anúncio em texto poderá obter um melhor desempenho.” Independentemente das razões, o texto continua a assumir-se como uma força poderosa na comunicação pela *web* (Madera, Castillo, García, & Mancilla, 2017, pág.1).

Neste sentido, os motores de pesquisa assumem um papel vital no que toca à conexão entre utilizadores e vendedores, uma vez que, permitem exibir mensagens segmentadas

de publicidade ao lado dos resultados de pesquisa orgânicos (Klapdor, Anderl, Wangenheim, & Schumann, 2014).

Para que um anúncio surja através do uso dos motores de pesquisa é necessário que, neste caso, através do *Google Adwords*, os anunciantes realizem campanhas onde atribuem lances a determinadas palavras-chave. Quando um utilizador pesquisar por alguma das palavras-chave definidas na campanha, um anúncio constituído por um breve texto, também ele realizado pelo anunciante, aparecerá ao nível superior ou do lado direito dos resultados orgânicos, sendo que o custo por clique da campanha irá variar consoante o número de anunciantes que licitem a mesma palavra-chave (Katona & Sarvary, 2010).

Deste modo, segundo Hillard et al (2010) *apud* Katona & Sarvary (2010), a pesquisa paga pode ser bastante favorável na perspetiva do anunciante pois, permite o envio de publicidade com uma mensagem específica que vai ao encontro daquilo que os utilizadores procuram.

No entanto, para a criação de campanhas/anúncios ser eficiente tem de obedecer a algumas regras, nomeadamente, ao nível do conteúdo onde há que ter em conta o tipo de público-alvo que irá requerer um tipo de conteúdo específico. Esse conteúdo deverá conter palavras-chave e frases focadas num tópico específico, fáceis, informativas e de agradável leitura, atraindo e retendo visitantes (Madera, Castillo, García-Valdez, & Mancilla, 2017).

A experiência ao nível desta plataforma publicitária foi muito reduzida tendo em conta que apenas se realizou uma campanha, no entanto, forneceu as bases e perceções essenciais. Assim sendo, antes de se proceder à realização da campanha em si, o primeiro passo foi o de averiguar as palavras-chave mais pesquisadas para o tema “Regulamento Geral de Proteção de Dados”, uma vez que, se iria promover a formação de Marketing *Compliance* e Proteção de Dados. Para isso, utilizou-se o planeador de palavras-chave da própria plataforma e recorreu-se ao *Google Trends*. Depois de escolhidas as *keywords* que detinham um maior número de pesquisas, o segundo passo consistiu em agrupá-las formando grupos de palavras/termos semelhantes, como por exemplo:

Regulamento de Proteção de Dados	Proteção de dados
Regulamento Proteção Dados	Dados pessoais
Regulamentos Proteção de Dados	Proteção de Dados pessoais

Figura 2- Exemplo de Grupos de Palavras-Chave

Posto isto, avançou-se para a criação da campanha escolhendo primeiramente o objetivo “tráfego do *website*” e colocando o *link* da página para a qual se pretendia que os indivíduos fossem redirecionados que, neste caso, era a página relativa ao curso supra enunciado. Seguidamente, atribuiu-se o valor diário que se pretendia gastar e avançou-se para o primeiro grupo de anúncios onde se colocaram as palavras-chaves da primeira coluna da figura 1 e para o segundo grupo de anúncios onde se inseriram as palavras contidas na segunda coluna. Posteriormente, seguiu-se a formulação do texto do anúncio que se pretendia curto, direto e atrativo contendo na sua composição a *keyword* escolhida tal como exemplificado abaixo:

Formação Executiva | Proteção de Dados Pessoais  
Anúncio [www.ddinisbschool.com](http://www.ddinisbschool.com)  
Conheça o RGPD, Proteja os Dados Pessoais da Sua Empresa.

Figura 3- Exemplo de Anúncio Google Adwords

Nos restantes dias, o trabalho passou pela observação das impressões e cliques da campanha, pela eliminação de palavras-chave através das quais o anúncio aparecia e pela criação de palavras negativas, isto é, palavras através das quais não se pretendia que o anúncio surgisse, sendo que, dessa forma se aumentava a relevância da campanha.

Para além desta experiência em *search engine advertising* (SEA) teve-se ainda a oportunidade de conhecer e praticar, embora de forma introdutória, o *search engine optimization* (SEO)<sup>15</sup>, uma vez que, também se proporcionou a responsabilidade da criação da própria página *web* do curso aqui tratado. Desta forma, ao construir os

---

<sup>15</sup> O SEO é uma série de modificações e técnicas que facilitam aos motores de busca o rastreamento, indexação e entendimento do conteúdo de um *website* e que se divide em dois grupos: *on-page* que pressupõe a modificação da estrutura do *website* e o *off-page* onde se utilizam técnicas independentes da estrutura do *website*. A combinação certa de ambos trás um aumento significativo de tráfego graças à obtenção de uma posição mais alta (Zilincan & Gregus, 2015).

componentes textuais e visuais de todo o curso teve de se assegurar que todos eles continham palavras-chave que fornecessem ao motor de pesquisa a coerência e relevância necessárias para o seu destaque aquando os resultados de pesquisa orgânicos. Todo esse trabalho passou tanto pelo *back office* e *front office* do *website* como pelos títulos das imagens e do *url* da página.

SEA e SEO têm as suas próprias vantagens e desvantagens. O primeiro, é capaz de garantir uma indexação imediata e um *ranking* elevado, no entanto, pode acabar por se revelar dispendioso derivado à crescente concorrência de palavras-chave populares. O segundo, não garante *rankings* elevados e pode levar algum tempo até se obterem os resultados desejados, contudo, é menos dispendioso a nível monetário (Kritzinger & Weideman, 2013).

Assim sendo e tendo em conta o que se teve oportunidade de experienciar, supõe-se que a estratégia ideal passa pela adoção destas duas práticas, ou seja, o *search engine marketing* (SEM), sendo que, o SEO é aquela que menos dispêndio monetário exige, mas também a que mais tempo e dedicação requer.

## **Campanhas *Facebook***

Para Hanna, Rohm, & Crittenden (2011) as organizações encontram-se perante um novo modelo de negócio impulsionado pelos *social media* que privilegiam a conectividade e interatividade com o cliente. O conteúdo anda lado-a-lado com a tecnologia produzindo efeitos de longo alcance no modo como os *marketers* influenciam atuais e potenciais clientes. Para eles, os *social media* fizeram com que a *internet* passasse de uma plataforma destinada à informação para uma plataforma de influência.

Mangold & Faulds (2009) afirmam que as organizações precisam de aprender a utilizar os *social media* em paralelo com os seus negócios pois, entendem que as suas vertentes e potencialidades constituem uma oportunidade para as empresas alcançarem mercados mais vastos através de comunicações como a publicidade.

A rede social *Facebook* permite que as empresas satisfaçam os seus desejos de troca de informações, divulgação e comercialização de produtos e serviços conectando-se com

atuais e potenciais clientes. No entanto, esta rede social não deve ser entendida como um substituto, mas sim como um complemento aos meios do marketing tradicional (Ertugan, 2017). Contudo, segundo Chang et al (2017), promover pequenas empresas através do uso das redes sociais como o *Facebook* constitui uma solução menos dispendiosa do que assumir o risco de pagar grandes quantias para anunciar nos meios não virtuais. Os mesmos autores referem ainda que a publicidade nesta rede social tem a grande vantagem de permitir a participação e *feedback* dos consumidores, bem como a personalização das campanhas para os mesmos, acrescentando ainda que este tipo de publicidade permite obter *engagement* o que pode ser bastante relevante para o sucesso do envolvimento com os clientes antes, durante e após o seu ciclo de compra, aumentando o valor da imagem da marca.

Assim sendo, para atrair a atenção e para atender à personalização das necessidades dos consumidores, especialistas em publicidade começaram a ver nas redes sociais uma forma de divulgar os seus anúncios cujo objetivo é o de incentivar a partilha dos mesmos, desenvolvendo a imagem de marca gratuitamente (Dehghani & Tumer, 2015).

Para Ertugan (2017), as campanhas publicitárias visam a criação de consciencialização, informação e promoção da marca em paralelo com os objetivos do negócio. A essência das campanhas publicitárias passa assim pela atração de consumidores que apadrinhem os produtos e serviços da empresa que, por sua vez, obtém lucros provenientes das vendas resultantes desse trabalho. Contudo, é preciso que as organizações reconheçam que utilizar as diferentes redes sociais como elementos independentes não constitui uma estratégia eficaz, elas devem de ser utilizadas como um sistema integrado (Hanna et al., 2011).

Para além disso, a utilização das redes sociais como um meio de divulgação de campanhas publicitárias visa não só reduzir os custos como também diminuir o número de horas gasto a projetar publicidade e a dificuldade de criação de anúncios por público-alvo pois, plataformas como o *Facebook* permitem usar as informações de cada utilizador para a criação de campanhas direcionadas (Garcia, 2018).

Por fim, apesar de toda a conveniência e facilidade que advêm das redes sociais, os anúncios nelas realizados devem conter uma vertente informativa sendo que, a sua

efetividade aumenta quando direcionados a indivíduos que já possuem alguma ligação com a marca tal como comprovado no estudo realizado por Kim, Kang, Choi, & Sung, (2016) onde chegaram à conclusão que as pessoas são mais propensas em carregar em anúncios que percebem como informativos do que naqueles que entendem como irritantes e que a participação ativa no *Facebook* e nas páginas das marcas relaciona-se positivamente com o comportamento de clicar num anúncio.

A D. Dinis Business School utiliza esta rede social de forma bastante ativa para a criação e divulgação de anúncios que se teve a oportunidade de concretizar diversas vezes. Desta forma, segue-se um exemplo explicativo da forma como se procedeu à sua realização.

Normalmente os objetivos dos anúncios correspondiam à opção de gerar tráfego<sup>16</sup> ou à obtenção de alcance<sup>17</sup>, neste sentido, primeiramente optava-se por um dos objetivos que normalmente eram discutidos com a técnica de marketing e seguidamente prosseguia-se para a definição de todas as opções da campanha.

O primeiro passo correspondia à seleção da localização que quase sempre compreendia o distrito de Leiria mais um raio de 20km e o distrito de Santarém mais um raio de 20km. No entanto, com o passar do tempo achou-se que o grau de abrangência era muito reduzido e sugeriu-se que se experimentasse introduzir as grandes cidades do Porto e Lisboa porque apesar de a distância ser significativa, a maioria das formações da empresa realizam-se aos fins-de-semana ou em horário pós-laboral, habitualmente, quinzenalmente o que juntamente com os preços reduzidos quando comparados com as formações disponibilizadas nessas cidades, poderia significar um fator bastante atrativo.

O segundo passo era a definição da idade que não divergia muito das idades compreendidas entre os 25 e o 65+, isto porque as formações da DDBS tanto se destinam a indivíduos que desejam completar a sua formação como a indivíduos que visam melhorar as suas competências ou mudar de carreira, seguindo-se da escolha do sexo masculino e feminino.

---

<sup>16</sup> Enviar mais pessoas para dentro ou fora do *Facebook* como, por exemplo, *websites*, *apps* ou conversas no *Messenger*.

<sup>17</sup> Mostrar o anúncio a um número máximo de pessoas.

O terceiro passo consistia na definição do público-alvo que é onde reside uma das grandes vantagens desta rede social que, como já foi dito anteriormente, permite direcionar as campanhas a públicos-alvo muito específicos. Deste modo, tomando como exemplo o curso de Proteção de Dados e Marketing *Compliance*, a escolha recaia sobre indivíduos com formação na área do direito, da gestão, das tecnologias de informação, do marketing e dos Recursos Humanos, que exercessem funções de advogado(a), *marketer*, gestor(a), técnico de informática ou técnico(a)/gestor(a) de recursos humanos e com interesse nas áreas do direito, da gestão e do marketing/marketing digital. A escolha deste público-alvo prende-se com o facto de englobar aqueles que maiores condições reúnem tanto para frequentar o curso como para proceder à implementação do RGPD nas suas empresas ou exercer funções de apoio à mesma, bem como pelo facto de áreas como os recursos humanos, a gestão e o marketing trabalharem com grandes quantidades de dados pessoais e de existir uma grande necessidade de esses estarem ocorrentes daquilo que podem ou não fazer no exercício das suas funções.

O quarto passo era o de se definir o orçamento diário que quase sempre ficava pelos 2 euros, definir o limite de frequência<sup>18</sup> onde se optava por escolher uma impressão a cada dois dias de forma a evitar que a sua exposição se tornasse irritante.

O quinto passo consistia na escolha do tipo de formato de anúncio que entre as opções de carrossel (2 ou mais imagens ou vídeos navegáveis), imagem única, vídeo único ou apresentação (vídeo em repetição com um máximo de 10 imagens) optou-se sempre pela 2ª opção, onde o trabalho prévio de realização da imagem em *Photoshop* já tinha sido anteriormente executado. Posto isto, formulava-se o texto de forma atrativa e que levasse os indivíduos a carregar no botão “saber mais” onde se encontrava o *link* que neste caso os redirecionava para a página do curso e, por fim, procedia-se à verificação do *pixel*<sup>19</sup> do *Facebook* de forma a saber se estava ativo e finalizava-se o processo de construção do anúncio.

---

<sup>18</sup> Impede que as pessoas vejam o anúncio demasiadas vezes, inserindo o número mínimo de dias que devem passar antes de alguém voltar a ver o anúncio.

<sup>19</sup> Ferramenta de análise que ajuda a medir a eficácia da publicidade. A sua utilização permite compreender as ações que as pessoas executam no *website* da empresa e alcançar os públicos que mais interessam.

Não havendo uma ciência exata para a construção de anúncios nas redes sociais, o trabalho que se seguiu foi o de, diariamente, se analisar a campanha e de se tentar otimizá-la de forma a obter melhores resultados o que poderia ser feito acrescentado elementos ao público-alvo ou tornando-o mais restritivo, aumentado ou diminuído a frequência, restringindo ou alargando a área de abrangência, modificando o texto, a imagem, entre outros.

Através da experiência proporcionada chega-se à conclusão de que a construção de anúncios nesta rede social é bastante vantajosa, não só pelo facto de permitir que se redirecione a publicidade para públicos-alvo específicos, como pelo preço bastante reduzido quando comparado com outros meios tradicionais e pelo facto de permitir que os indivíduos que visualizam as publicidades as possam partilhar no seu *feed*, situação esta que se constatou pois, quase todos os anúncios da DDBS eram alvo de partilha pelos seus seguidores ou até mesmo de comentários onde os seguidores identificavam outras pessoas para que elas vissem o anúncio o que se traduz, como referido anteriormente, em publicidade gratuita à marca e aos seus serviços.

### **3.3.5. Organização e Gestão de Eventos**

De acordo com Fenich (2012) *apud* Draper, Young Thomas, & Fenich (2018), todos os eventos têm como objetivo proporcionar uma experiência significativa para os seus participantes através da criação de comunidades temporárias e independentemente do seu objetivo.

O autor acrescenta ainda que os eventos se podem classificar em duas categorias, sendo elas o lazer ou os negócios. Os primeiros consistem na realização de eventos de lazer ou sociais como eventos culturais, festivais de música, competições desportivas, etc e os segundos consistem na criação de eventos por parte de associações, empresas ou entidades governamentais com o intuito de educar, motivar, vender e/ou interagir com clientes e colaboradores de forma a atingir determinados objetivos de negócio sendo que, este tipo de eventos inclui formatos como conferências, congressos, convenções, reuniões, feiras, lançamentos de produtos e eventos de valorização dos clientes.

Neste sentido, pode afirmar-se que os eventos da DDBS se inserem na categoria dos eventos de negócios com uma vertente educativa/formativa, cujo objetivo é o de motivar os indivíduos a conhecerem os serviços da empresa e a marca e, conseqüentemente, vender, bem como o de interagir com os seus clientes.

Durante sete meses teve-se a oportunidade de colaborar na organização de seminários, aulas abertas e até no evento “Empreender Leiria” que tem como intuito promover o empreendedorismo na região. A organização deste tipo de eventos é uma excelente forma de complemento a todas as outras estratégias realizadas pela DDBS para divulgação e consciência da marca e seus serviços com a mais-valia de permitir o contato direto com potenciais clientes e o estabelecimento/ manutenção do envolvimento com os já existentes.

O planeamento dos eventos realizados iniciou-se normalmente com perto de um mês de antecedência sendo que o primeiro passo passava pela definição do tema e pela escolha dos oradores mais indicados para o abordar. Realizado o primeiro passo, procedia-se para o envio de convites aos oradores que tanto podiam dar uma resposta positiva ou negativa pelo que, no caso desta última teria de se pensar em novos oradores e proceder ao reenvio de convites.

Definido o tema e confirmados os oradores prosseguia-se para a realização de imagens ilustrativas dos eventos que serviam para a posterior divulgação, à realização das notícias que eram colocadas no *website* e à formulação de formulários de inscrição. Posto isto, procedia-se à publicação das notícias no *website* (Anexo 7) que deveriam de ser informativas e atrativas juntamente com as respetivas imagens ilustrativas e *links* de acesso aos formulários de inscrição.

O passo seguinte compreendia a divulgação dos eventos nas redes sociais da empresa nomeadamente através do *Facebook* e do *LinkedIn*, sendo que, na primeira para além da realização de um *post* procedia-se também à realização de um anúncio de modo a chegar a um maior grupo de indivíduos. Os anúncios decorriam, normalmente, durante o período de inscrições enquanto que os *posts* iam sendo feitos ao longo do tempo até ao dia do evento.

De acordo com Rey (2015), pode afirmar-se que um evento que não tenha por trás uma campanha nos *social media* é como se não existisse. Segundo os autores, o efeito destas estratégias é bastante mais elevado do que a realização de “convites” nos *websites* ou em cartazes e que plataformas como o *Facebook* são capazes de multiplicar o efeito do evento.

Nos poucos dias que antecediam os eventos era necessário proceder-se à verificação dos inscritos e passar os seus dados para uma base Excel que posteriormente servia para se realizar o *check in* no dia do evento, procedimento bastante relevante para a empresa, uma vez que, desse modo consegue saber exatamente quantas pessoas foram aos eventos podendo no futuro adaptar ou reforçar conteúdos e estratégias utilizadas. Os mesmos dias eram também importantes para a realização das pastas que eram dadas aos participantes nos eventos que, quase sempre, continham folhetos relativos a formações da empresa e folhas em branco para que pudessem tirar apontamentos, estratégia utilizada pela empresa para que os participantes relembrem a marca e para a verificação do auditório reservado e dos materiais necessários.

No dia dos eventos colaborou-se na organização do espaço e na realização do *check-in* e no dia seguinte enviou-se um *e-mail* aos participantes que tivessem fornecido o seu endereço eletrónico a agradecer a sua participação e a incentivar a subscrição da *newsletter*.

Esta foi também uma das atividades que teve de sofrer algumas alterações devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados, mais precisamente, tiveram que se adaptar os formulários de inscrição, as folhas de *check-in* deixaram de poder conter todos os dados dos participantes e passaram a ter de ser eliminadas logo após a recolha do número de participantes, e, os formulários de inscrição que estavam armazenados na plataforma *Google Forms* passaram também a ter que ser eliminados logo após o evento.

### **3.3.6. Comunicação Social e Clipping**

Segundo Clow & Baach (2010) *apud* (Barreto, 2015) a comunicação é o processo de transmissão, receção e processamento de informação que ocorre no momento em que um

indivíduo, grupo ou organização deseja passar uma ideia ou mensagem e o recetor se encontra apto para a receber e compreender.

A comunicação e os seus conceitos associados a reputação institucional podem contribuir, de forma direta para o crescimento empresarial, mas também podem contribuir indiretamente para a sua deterioração (Yazmín & María, 2016).

As marcas raramente são interpretadas de forma singular pelo que para se comunicar de forma eficaz é necessário que o programa de comunicação estipulado pela empresa inclua várias mensagens de forma a criar diversos efeitos que levam a um entendimento completo do posicionamento da marca (Keller, 2016)

A DDBS aposta em diferentes meios de comunicação sendo que muitos deles já foram referidos como a presença nas redes sociais, as campanhas pagas através de *Facebook* e *Google Adwords*, a criação de notícias no *website*, os eventos, o *e-mail* marketing, a atividade comercial e a aposta no SEO. No entanto, a sua estratégia de comunicação não fica por aqui, uma vez que, a empresa aposta também na comunicação com os seus parceiros e associados e com os meios de comunicação social de forma a que a sua mensagem chegue a um público mais alargado e, por vezes, mais específico.

De acordo com Keller, (2016) o uso de diferentes tipos de comunicação em conjunto leva a resultados sinérgicos cujo objetivo é o de aumentar estrategicamente os efeitos da comunicação com os consumidores resultando em efeitos aprimorados. No entanto, para que esses resultados sejam realmente aprimorados as estratégias de comunicação têm de ser complementares umas às outras, uma vez que, realizadas de forma totalmente independente levam a efeitos meramente aditivos.

Pode então dizer-se que estamos perante uma estratégia de comunicação integrada de marketing (CIM) por parte da DDBS sendo que nas palavras de Clow & Baach (2010, pág.30) *apud* (Barreto, 2015, pág.3) essa estratégia significa “ a coordenação e integração de todas as ferramentas e recursos de marketing e comunicação de uma empresa, num programa que maximiza o impacto nos clientes e nos restantes *stakeholders* ao menor custo possível”.

Assim sendo, a aposta na comunicação com os parceiros, associados e meios de comunicação social revela-se um complemento útil no que toca à divulgação da marca e seus serviços.

Deste modo, durante o estágio, teve-se a oportunidade de desenvolver também esta estratégia de comunicação, enviando-se periodicamente comunicados e pedidos de divulgação para os parceiros e associados da DDBS e para os meios de comunicação social da região de Leiria.

Quando se dava início a uma nova formação ou sempre que se desenvolvia um novo curso considerado relevante e impactante para o público procedia-se à realização de comunicados que eram enviados para a comunicação social da região com o intuito de que formulassem uma notícia (Anexos 8 e 9).

O mesmo sucedia com os parceiros e associados sendo que o intuito era que estes divulgassem a informação nas suas redes sociais/*websites* ou através das suas *newsletters*. No caso destas entidades, quando se tratavam de cursos muito específicos e pouco abrangentes tinha-se o especial cuidado de não enviar os comunicados para as entidades que à partida continham um público-alvo “irrelevante” para a formação em causa (Anexo 10).

Os conteúdos dos pedidos de divulgação obedeciam sempre à mesma estrutura. Fazia-se uma breve introdução pedindo ao associado ou parceiro que procedesse à divulgação das informações junto dos seus associados e depois procedia-se à formulação do conteúdo destinado à partilha.

Normalmente juntavam-se três ou quatro cursos no mesmo pedido de divulgação e assim sendo, a mensagem continha o título com o nome do curso, uma breve descrição dos componentes mais importantes do mesmo e seguidamente, por tópicos, a data de início, a duração, o local, o horário e o *link* “saber mais” que redirecionava os indivíduos para a página do *website* relativa ao curso apresentado e assim sucessivamente para os restantes cursos.

No que respeita aos comunicados, estes eram realizados de forma diferente, através de um texto longo onde se descreviam as características, vantagens, objetivos e informações relevantes do curso (data de início do curso, data limite de candidaturas e local) e onde se procurava colocar citações do diretor executivo da empresa ou de formadores das formações de forma a credibilizar a informação e a aumentar a relevância da mesma para os futuros leitores.

A par desta atividade, depois do envio de pedidos de divulgação e de comunicados, procedia-se à atividade de *clipling* que consistia na observação dos jornais/revistas em papel e em formato *on-line* dos meios de comunicação para os quais se tinha procedido ao envio de comunicados, para constatar a publicação ou não de uma notícia referente à informação enviada, e, à observação das redes sociais e *websites* dos parceiros e associados como forma de saber se estes tinham ou não partilhado a informação com os seus seguidores e associados.

Posto isto, sempre que se verificava que um meio de comunicação tinha realizado uma notícia acerca da informação enviada, essa era recortada do jornal/revista ou realizava-se um *print screen*, caso estivesse *online*, e colocava-se num *dossier* específico para o *clipping* com a data em que tinha sido publicada, em que meio, qual a sua periodicidade, se era a cores ou a preto e branco e qual o seu tamanho.

O mesmo sucedia para os parceiros e associados nos seus *websites* e redes sociais onde cada vez que procediam à divulgação pedida se realizava um *print screen* que era igualmente colocado no *dossier* com a informação do parceiro/associado, através de que meio, a data, o tamanho, se era ou não a cores, o título e os *links* de acesso disponibilizados para a aceder à página da DDBS.

Este controlo servia depois para a empresa avaliar quais os meios, parceiros e associados que mais divulgavam informação acerca da DDBS e a respetiva relevância e impacto da mesma sendo que a partir daí se procedia à análise de quais justificavam ou não investimento por parte da empresa.

Relativamente a esta estratégia de comunicação pensa-se que, como supra enunciado, ela faz parte de uma estratégia de CIM consistente e sinérgica definida e adotada pela empresa. No entanto, constatou-se que os meios de comunicação social eram os que menos procediam à divulgação de notícias apostando mais na difusão de publicidade acerca da empresa enquanto que os parceiros e associados eram bastante ativos na divulgação dos conteúdos junto dos seus seguidores e público-alvo. No entanto, pensa-se que se deverá continuar a apostar nos dois, talvez reduzindo um pouco o investimento na comunicação social, mas não acabando totalmente com ela, uma vez que, esta pode ser um meio fundamental para chegar a indivíduos aos quais a empresa não chega através das restantes estratégias e uma forma complementar de dar a conhecer a marca.

### **3.3.7. Outras Atividades**

Apesar das atividades anteriormente descritas terem sido as que ocuparam a maior parte do trabalho de estágio, este envolveu ainda outras atividades que embora de caráter pontual também ocuparam um lugar importante no desenvolvimento e aplicação de competências profissionais:

#### **– Apoio na Implementação do sistema de CRM, *Sales Force***

Na fase inicial do estágio a empresa encontrava-se em processo de implementação do sistema de CRM pelo que surgiu a oportunidade de se prestar apoio nessa tarefa, nomeadamente através da limpeza e atualização de bases de dados para posterior envio à empresa responsável pela programação do programa, bem como através da análise e sugestões de automatismos relevantes para facilitar o desempenho das tarefas dos colaboradores. Além disto, frequentou-se ainda uma breve formação onde se aprendeu a trabalhar com o programa e a formular alguns automatismos como o envio de *e-mails* automáticos aquando o pedido de brochuras no *website* pelos indivíduos, automatismo esse que tinha de ser executado sempre que se inseria um novo curso no programa e no *website*.

#### **– Organização e Assistência ao Júri no Evento “Empreender Leiria”**

A DDBS colabora com a empresa Nerlei no desenvolvimento do evento “Empreender Leiria”, nomeadamente a nível da comunicação com os participantes e jurados e a nível

da formulação de horários, atividades essas que se teve a oportunidade de executar. Além disso, prestou-se ainda assistência ao júri, assinalando os tempos limites de apresentação dos participantes e de opinião e perguntas dos jurados através de cartões, sendo que cada um deles representava o tempo que faltava para terminar o discurso.

– **Edição e Criação de Brochuras Ilustrativas da Oferta Formativa**

No *website* da DDBS são disponibilizados formulários onde se pode proceder ao pedido de envio de brochura de terminado curso. Brochuras essas que precisam de ir sendo alteradas ou, em casos de novas formações, construídas. Assim sendo, sempre que era necessário procedia-se à alteração de conteúdos de brochuras, normalmente ao nível de datas e atualização de currículos de formadores ou introdução de novos. Teve-se ainda a oportunidade de construir o texto introdutório da brochura do curso “Marketing para a Saúde” e ainda a construção de toda a brochura relativa ao curso “Proteção de Dados e Marketing *Compliance*”.

– **Atendimento ao Cliente, Receção de Chamadas**

Por fim, foi ainda prestada confiança para execução de apoio a clientes e atendimento de chamadas, atividade esta que se procurou sempre executar de forma atenciosa e prestável, uma vez que, como anteriormente referido, o contacto com o cliente é crucial para a transmissão de uma imagem positiva da empresa e da marca.

### **3.3.8. Elaboração de um Plano de Marketing Compliance**

Uma das atividades mais importantes desempenhadas no decorrer do estágio e que deu nome ao presente relatório foi a elaboração de um plano de marketing *compliance* e consequente implementação do RGPD (capítulo 5).

“Num tempo de permanente evolução tecnológica, em que se transitou do mundo analógico para o mundo digital, continuamos a deparar-nos a cada passo com instrumentos novos, de uso cada vez mais generalizado, que visam facilitar a vida das pessoas e a interação em sociedade, em especial à distância” (Calvão, 2018, pág.13).

O avançar do tempo e da tecnologia permitiu que, nos dias que correm, através da *internet* se possa rastrear um vasto conjunto de dados e de informações de consumidores e de

potenciais clientes. No entanto, o aumento de informação apesar de benéfica também fez com que a sua absorção e manutenção se tornassem dificultados, nomeadamente ao nível do controlo do seu uso, para quê e para quem (Forte, 2018).

Calvão, (2018, pág.14) afirma que para além dos tradicionais meios de recolha e análise de dados de pessoas singulares, como por exemplo, os cuidados de saúde ou os registos civil e criminal assiste-se, atualmente, a novos meios que expõem os indivíduos “não só perante o Estado, como também, ou talvez principalmente, perante grandes grupos empresariais”.

De acordo com Forte (2018), a elevada quantidade de informação e respetivos processos de rastreamento e manipulação fizeram com que os indivíduos ficassem vulneráveis e expostos ao uso indevido dos dados daí decorrentes.

Calvão (2018) acrescenta ainda que nos dias que correm tudo se encontra dependente das tecnologias de informação e que até mesmo aquilo que os indivíduos executam no mundo físico se reflete no mundo digital.

A mesma autora refere que “a recolha de informação sobre a identidade das pessoas (...) os bens que consome e com que assiduidade, com quem se relaciona, etc. (...), o cruzamento de toda essa informação e subsequente criação de perfis (...), perfil de consumidor de bens do tipo  $x$  ou  $y$  (...)” e “a sua eventual divulgação ou comunicação a terceiros para finalidades várias” como o marketing, “expõe os indivíduos perante o Estado e perante terceiros com tal extensão e intensidade que se torna difícil, não apenas afirmar ainda algum espaço de privacidade, como também prevenir a manipulação de identidade e da autonomia de vontade (de decisão, de escolha)” (Calvão, 2018, pág.15)

No entanto, o RGPD que revoga a diretiva 95/46/CE representa o primeiro passo para diminuir os riscos que advêm dessas atividades.

De acordo com Magalhães & Pereira, (2018, pág.18-19) “praticamente todas as organizações se encontram sujeitas ao regime do RGPD”, isto porque ele se aplica “ao tratamento de dados pessoais realizados por meios total ou parcialmente automatizados, ou por meios não automatizados (desde que contidos em ficheiros)”, sendo que, por

tratamento de dados se entende a recolha, registo, organização, conservação, adaptação ou alteração, recuperação, consulta, utilização, divulgação por qualquer forma de disponibilização, comparação ou interconexão, limitação, apagamento e destruição de dados pessoais.

Através do supra descrito pode concluir-se que a DDBS, tendo em conta as atividades que desempenha que englobam muitos dos atos referidos, está claramente sujeita ao regime estipulado no novo regulamento. Deste modo, surgiu a necessidade de se definir um plano de implementação do mesmo que levasse ao *compliance* de todas as atividades executadas.

Antes de se formular o plano de marketing *compliance*/implementação do RGPD foi necessário proceder à compreensão do tema, uma vez que este não fazia parte da área de estudos e porque sendo bastante recente, a falta de informação e de veracidade da mesma era bastante reduzida. Depois de se proceder à leitura de todo o regulamento e de algumas informações difundidas pela *internet* e *websites* noticiosos, teve-se a oportunidade de frequentar o curso “Proteção de Dados e Marketing *Compliance*” da DDBS que teve bastante importância para o entendimento do tema e para o posterior trabalho.

Findado este processo, delinear-se as fases pelas quais o plano de marketing *compliance*/implementação do RGPD deveria passar. Assim sendo, delinear-se as seguintes fases:

Fase 1 – identificação das obrigações, ou seja, determinar os objetivos e âmbito do presente trabalho, identificação dos responsáveis e interlocutores do projeto, delineamento dos passos a seguir aquando da implementação e criação de um *dossier* de privacidade onde se devem documentar todas as atividades executadas durante e após a implementação do regulamento.

Fase 2 – proceder à realização de um inventário com os diferentes tipos de dados que circulam na empresa, realizar um inventário com o tratamento de dados executado pela empresa e quais os motivos que o fundamentam, identificar entidades internas e externas (subcontratados) que tenham acesso aos dados pessoais do responsável pelo tratamento de dados e qual o tratamento que esses subcontratados lhe prestam, identificar o prazo de

retenção para cada tratamento, analisar formulários, documentos internos, sistemas de informação, suportes físicos e logísticos, analisar as instalações físicas e analisar os contratos realizados com formandos, colaboradores e subcontratados.

Fase 3 – proceder à análise das informações obtidas na fase 2 e realizar uma análise GAP de modo a avaliar os processos de tratamento de dados pessoais executados.

Fase 4 – avaliar a conformidade e o risco das atividades de recolha e tratamento de dados, identificando as atividades de não conformidade.

Fase 5 – Definição das medidas a adotar para entrar em *compliance* com o RGPD para cada uma das atividades, redigir uma política de privacidade e ficheiro de procedimentos e normas técnicas a seguir pelos colaboradores para estarem em constante conformidade.

Fase 6 – Realização de uma formação aos colaboradores.

Fase 7 – consiste na necessidade de após a implementação ter de existir uma avaliação, controlo e suporte contínuos.

Juntamente às fases delineadas neste plano teve-se ainda em consideração algumas das dez medidas delineadas pela CNPD, (2017) para preparar a aplicação do regulamento.

Assim sendo, tiveram-se em conta as seguintes medidas:

- Revisão da informação que a empresa disponibiliza aos indivíduos aquando a recolha de dados quer seja por telefone ou por escrito e independentemente de essa recolha ser realizada junto do titular ou não e, posteriormente, reformular impressos, políticas de privacidade e todos os textos disponibilizados aos titulares dos dados.
- Revisão dos procedimentos internos para a garantia de que os titulares dos dados podem exercer todos os seus direitos.
- Verificação dos consentimentos dos titulares dos dados e em caso de inexistência proceder ao pedido de novos consentimentos em conformidade com o RGPD.

- Analisar os dados que se enquadram no ramo “dados sensíveis” e estabelecer medidas para a sua recolha e tratamento.
- Rever as medidas políticas e práticas da organização ao nível dos procedimentos e estipular novas medidas e procedimentos a adotar para o exercício de todas as atividades em conformidade com o novo regime.
- Delinear procedimentos que estipulem como lidar em caso de violação de dados pessoais ou em caso de fuga dos mesmos.



## 4. Capítulo 4 – Resultados do Estágio

---

Considera-se que a opção de realização de sete meses de estágio foi a mais vantajosa, uma vez que, a experiência proporcionou não só a oportunidade de se aplicar todos os conhecimentos adquiridos ao longo de todo o percurso académico, como também, o fornecimento de um conhecimento alargado de todas as competências e atividades inerentes a um profissional de marketing e uma visão bastante mais vasta das dinâmicas que suportam uma organização.

Todas as atividades executadas geraram conhecimento altamente valioso que permitiu o crescimento enquanto indivíduo e enquanto profissional. O facto de se ter tido a oportunidade de contactar e trabalhar com uma vertente do marketing mais ligada ao digital contribuiu de forma excecional para o alargamento das competências até então aprendidas. O estágio permitiu então, que além da prática de conhecimentos anteriores, se aprendessem outros de carácter altamente valioso para o futuro.

Executaram-se atividades pela primeira vez como a prática *do e-mail* marketing, a realização de campanhas em *Adwords*, a manutenção de um sistema de CRM e de um *back office* de *website*, a integração num grupo de jurados prestando assistência e a manutenção de relacionamentos com os clientes que se consideram como tendo sido uma oportunidade única.

Todas as atividades executadas permitiram o entendimento da dificuldade que está por trás dos indivíduos que se dedicam a trabalhar para e em função das pessoas. Uma atividade completamente multidisciplinar que, trabalhada como um todo de forma individual pode ser bastante desafiante e ao mesmo tempo imensamente enriquecedora.

O facto de se ter proporcionado a confiança para se avançar com um trabalho numa área totalmente nova como é a que está ligada ao RGPD e de se ter permitido encarar o papel de gestor de projeto foi um enorme desafio que se acredita ter trazido grandes contributos intelectuais e pessoais e, talvez, vantagens futuras.

Sendo a atividade de marketing a base de formação e sendo aquela que mais afetada foi com o novo quadro jurídico, não foi fácil o facto de se ter de impor travões e de se exigir a alteração de processos pois, para além da confusão que gerava o conhecimento de ambas as áreas e o choque proporcionado com a mistura das duas, teve-se ainda que lidar com alguma resistência à mudança que , apesar de tudo foi sendo vencida à medida que se proporcionava uma visão menos “fundamentalista” das novas regras.

Por fim, considera-se que a empresa DDDBS foi sem dúvida, pela sua identidade e pelo seu carácter, um fator primordial para o sucesso de todas as atividades desempenhadas, visto que, sempre se demonstrou disponível para ajudar, tendo integrado o novo elemento sempre como parte integrante da equipa e fornecendo total liberdade e confiança para o desempenho das suas funções.

## 5. Capítulo 5 – Implementação do RGPD

---

Tendo em conta a urgência da implementação do regulamento que começava a produzir efeitos no dia 25 de maio de 2018 e a altura em que se iniciou o processo de implementação, meados de março, não foi possível seguir à risca a ordem dos passos definidos no plano de marketing *compliance*. No entanto, considera-se que a ordem dos passos realizados foi aquela que mais se ajustou às necessidades da empresa e à urgência do processo.

A primeira fase consistiu na realização de uma reunião onde se definiu que o presente trabalho passaria não só pelo tratamento do tema da proteção de dados pessoais e pela elaboração de um plano de marketing *compliance*, como também pela própria implementação do RGPD. Neste sentido, definiram-se responsabilidades onde a Daniela Magro de Oliveira Brito ficou como gestora do projeto e os Doutores Vítor Hugo dos Santos Ferreira e Jorge Manuel Barros Mendes como interlocutores, sendo que o primeiro representou o elo de ligação à empresa e o segundo o elo de ligação com tudo o que à proteção de dados dizia respeito.

Ainda nesta fase, abordaram-se os passos mais importantes a executar até ao dia de início de produção de efeitos do regulamento. Desta etapa resultou uma ata posteriormente assinada e colocada no *dossier* de privacidade da empresa.

A segunda fase, englobou a criação do *dossier* de privacidade e a formulação das perguntas a realizar nas auditorias aos colaboradores, diretor e subcontratados da empresa de forma a que se pudessem conhecer os diferentes dados pessoais que circulavam pela empresa, o tipo de tratamento prestado e as finalidades dos mesmos. As perguntas realizadas aos colaboradores e ao diretor executivo da empresa foram as seguintes: Atividade realizada?; Quais os dados recolhidos?; Qual a finalidade desses dados?; Qual o tratamento realizado a esses dados?; Onde ficam registados?; Quem acede a eles?.

As entrevistas foram realizadas de forma individual pedindo-se a cada um dos colaboradores e ao diretor executivo que respondessem com sinceridade e que não

ocultassem nenhum processo que envolvesse o tratamento de dados pois, as posteriores medidas iriam ser realizadas com base nos dados obtidos e, caso alguma coisa falhasse, a responsabilidade seria de quem ocultou ou forneceu de forma errada as informações pedidas. Destas entrevistas obtiveram-se informações extremamente valiosas e urgentes no que concerne à aplicação de medidas, uma vez que se verificou que muitas atividades não estavam em *compliance*. Os resultados das entrevistas foram também assinados pela gestora de projeto e pelos entrevistados e colocados no *dossier*.

Seguiram-se as entrevistas aos cinco subcontratados (Anexo 11) identificados por forma a saber-se quais os dados da empresa a que tinham acesso, o porquê desse acesso e qual o tratamento que realizavam. Neste sentido, via *e-mail*, realizaram-se as seguintes questões: Quais os dados pessoais a que tem acesso no que respeita a colaboradores, formandos e/ou formadores da DDBS?; Como obteve esses dados?; Onde estão armazenados esses dados? Como e onde acede a eles?; Quem mais acede aos dados pessoais referidos na questão nº1?; Que tratamento dá aos dados pessoais a que tem acesso?; Quais as finalidades de tratamento para os dados pessoais que possui?; Quais as medidas de segurança que estão a ser adotadas para proteger os dados por si mencionados?.

Daqui obtiveram-se alguns dados preocupantes, nomeadamente ao nível da segurança bem como, um caso de extrema preocupação em que diversos tratamentos de dados foram ocultados e cuja entrevista revelou um risco muito elevado. Também estas entrevistas foram assinadas pelos intervenientes e posteriormente enviadas para o diretor executivo.

Ainda nesta fase procedeu-se ao levantamento de documentos relevantes para o processo como contratos de colaboradores, de subcontratados e de formadores e procedeu-se à observação dos sistemas e dos formulários disponibilizados para a recolha de dados, também eles reveladores de falta de *compliance*.

Na terceira fase procedeu-se à análise de todos os dados e realizou-se uma análise GAP num ficheiro Excel onde se discriminaram todos os dados obtidos. Mais concretamente, executou-se uma tabela onde constam as seguintes informações: atividades (atualmente, antes dos Sales Force), responsáveis, dados recolhidos, quem acede, onde está guardado, finalidade e observações.

Posto isto, avançou-se para a quarta fase onde se procedeu ao estudo de toda a análise GAP e onde se executou a análise do risco (baixo, moderado ou elevado) de todas as atividades e onde se definiram as prioridades (1, 2 ou 3) de resolução.

Na quinta fase do processo, realizou-se um estudo profundo a cada uma das atividades e ao risco e prioridade a elas inerente e avançou-se para a definição das medidas a aplicar sendo que, todos estes dados ficaram registados no ficheiro da análise GAP posteriormente remetido aos interlocutores do projeto para que estes tivessem conhecimento e aprovassem ou não as medidas definidas.

Findadas estas fases, foi altura de se avançar para a implementação das medidas mais urgentes até ao dia 25 de maio de 2018. A primeira coisa requerida pela gestora de projeto foi a urgência de colocação de fechaduras nos armários da empresa, uma vez que, estes continham dados altamente confidenciais e que estavam guardados em armários com acesso a qualquer pessoa, incluindo as prestadoras dos serviços de limpeza que executavam o seu trabalho sem ninguém nas instalações. Juntamente com este pedido requereu-se também a compra de uma destruidora de papel pois, os ficheiros em papel com dados pessoas têm de ser destruídos de forma a que nenhum dado pessoal seja identificável ou permita identificar o seu titular, a destruição das folhas com as palavras-chave de acesso a todas a plataformas que se encontravam nas secretárias dos colaboradores, e, a proibição de utilização de bases de dados com dados pessoais de origem desconhecida.

Após a análise do *website* da empresa constatou-se que esse não tinha uma política de privacidade nem termos e condições acessíveis aos utilizadores, como tal, era necessário proceder de forma urgente à construção de uma política de privacidade pois, só depois de essa estar disponível e acessível é que se poderia proceder a outra medida de extrema urgência, os pedidos de consentimento a praticamente todos os indivíduos que constavam nas bases de dados da DDBS.

Assim sendo, primeiramente foi necessário avaliar os dados pessoais que tinham tempos de conservação obrigatórios pela lei, sendo que se verificou que os dados financeiros e de certificação das formações tinham a obrigatoriedade de permanecer na empresa durante

10 anos. Posto isto, juntamente com a empresa definiram-se quais os tempos de retenção dos restantes dados que circulavam pela empresa, sendo que esse tempo não podia ser considerado excessivo.

Posto isto, avançou-se com a construção do documento (Anexo 12) onde se responderam às seguintes questões: Quem é a DDBS?; O que está a fazer para proteger os dados pessoais?; Qual a abrangência da política de privacidade?; Quem é o responsável pelo tratamento dos dados pessoais?; Quais os dados pessoais recolhidos (pedidos de brochuras, eventos, candidaturas, *newsletter*, via telefónica/*e-mail*)?; Como e em que circunstâncias os dados pessoais são recolhidos?; Quais as finalidades de tratamento dos dados pessoais?; Qual o tempo de conservação dos dados pessoais?; Existe partilha dos dados com formadores, subcontratados e prestadores de serviços?; Existe transferência de dados pessoais para fora de Portugal?; Quais os direitos dos titulares dos dados?; Contactos para fins de Marketing e Comunicação?; Utilização de *Cookies*?

A construção e posterior divulgação desse documento no *website* teve como principal objetivo responder ao princípio da transparência: “O responsável pelo tratamento toma as medidas adequadas para fornecer ao titular as informações a que se referem os artigos 13.º e 14.º<sup>20</sup> e qualquer comunicação prevista nos artigos 15.º a 22.º<sup>21</sup> e 34.º a respeito do tratamento, de forma concisa, transparente, inteligível e de fácil acesso, utilizando uma linguagem clara e simples (...).” cfr. Artigo 12.º RGPD.

Realizada e aprovada a política de privacidade avançou-se para os pedidos de consentimento. Os primeiros indivíduos a receberem esses pedidos por parte da DDBS foram os subscritores da *newsletter* pois, durante a sua análise verificou-se que a grande maioria dos indivíduos que constavam na base de dados não a tinham subscrito. Desta forma, procedeu-se ao envio de um *e-mail* (Anexos 13 e 14) de carácter informativo e breve onde se pediu aos indivíduos para, caso pretendessem continuar a fazer parte dos

---

<sup>20</sup> Artigo 13.º - Informações a facultar quando os dados pessoais são recolhidos junto do titular  
Artigo 14.º - Informações a facultar quando os dados pessoais não são recolhidos junto do titular. Cfr. Artigo 13.º e Artigo 14.º RGPD.

<sup>21</sup> Artigo 15.º - Direito de acesso do titular dos dados, Artigo 16.º - Direito de retificação, Artigo 17.º - Direito a ser esquecido, Artigo 18.º - Direito à limitação do tratamento, Artigo 19.º - Obrigação de notificação da retificação ou apagamento dos dados pessoais ou limitação do tratamento, Artigo 20.º - Direito de portabilidade dos dados, Artigo 21.º - Direito de oposição, Artigo 22.º - Decisões individuais automatizadas, incluindo definição de perfis. Cfr. Artigo 15.º a Artigo 22.º RGPD.

subscritores, carregassem num botão que dava acesso a um formulário onde consentiam, ou não, de forma explícita, livre, informada e inequívoca que aceitavam continuar a receber comunicações por parte da empresa. Também se procedeu ao envio de um *e-mail* (Anexo 15) para os indivíduos que tinham subscrito a *newsletter* que assumiu carácter informativo acerca do regulamento e da nova política de privacidade relembrando os indivíduos que poderiam remover a subscrição a qualquer momento.

A segunda fase de pedidos de consentimento englobou os indivíduos que estavam registados no sistema de CRM da empresa. No entanto, os pedidos dividiram-se em três grupos pelo facto de terem origens, necessidades e obrigações diferentes. Deste modo, em primeiro lugar formulou-se um *e-mail* para os titulares de dados que estavam no sistema por terem realizado um pedido de brochura para cursos que já tinham iniciado (Anexo 16), em segundo um *e-mail* para titulares de dados que tinham efetuado o pedido de brochura e cujos cursos ainda não tinham iniciado (Anexo 17) e, em terceiro lugar, um *e-mail* para titulares de dados que tinham realizado inscrições nas formações (Anexo 18).

Os *e-mails* supra enunciados serviram, essencialmente, para informar os titulares dos dados acerca das informações que a empresa detinha, os seus direitos, os direitos e obrigações da empresa e o pedido de consentimento para comunicações além das relativas aos cursos sobre os quais tinham pedido informação ou que estavam a frequentar, uma vez que, para esse tipo de comunicação a empresa tinha licitude. Este pedido de consentimento assume carácter extremamente importante para o trabalho comercial executado pela empresa que, atualmente, só pode ser executado caso os indivíduos tenham dado consentimento para comunicações acerca de outras formações e eventos e que tenham facultado o contato telefónico pois, também este deixou de ser de carácter obrigatório por não se considerar uma informação necessária para as finalidades de recolha e tratamento dos dados.

A segunda fase de pedidos de consentimento implicou diversas questões logísticas que dificultaram o processo e que atrasaram o pedido de envio dos mesmos pois, tendo de se ter uma prova em como os indivíduos deram consentimento, os pedidos teriam de ser efetuados via sistema de CRM que guardaria automaticamente a informação de quem prestou ou não consentimento e de quem tomou conhecimento da nova política de privacidade. Desta forma, juntamente com a técnica de marketing, foram precisas

semanas para ajustar os processos de envio sendo que, uma das situações que não podia ocorrer era um mesmo indivíduo receber o *e-mail* destinado às inscrições e o destinado aos pedidos de brochura o que não seria difícil de acontecer devido ao facto de esses dados constarem em departamentos diferentes do sistema, mas respeitantes ao mesmo titular dos dados.

Devido a falhas por parte da empresa responsável pela gestão do *software* de CRM, estes pedidos de consentimento só foram executados no próprio dia de início de produção de efeitos do RGPD, o que poderá ter dificultado a obtenção de consentimentos ou até mesmo a leitura dos *e-mails*, uma vez que, durante essa semana e principalmente nesse dia as caixas de correio eletrónico encheram-se de *e-mails* de centenas de empresas com o mesmo fim.

Ao nível do CRM, construíram-se ainda *e-mails* para enviar automaticamente passados três anos (Anexo 19) para as *leads* e inscrições que tenham dado consentimento para comunicações, outro (Anexo 20) para enviar três meses antes dos cinco anos (tempo definido como aceitável para a permanência dos dados com finalidade de comunicação) e, por último, *um e-mail* um mês antes dos 5 anos (Anexo 21). Estes *e-mails* têm como intuito lembrar os indivíduos dos dados pessoais que a DDDBS tem na sua posse, os direitos dos titulares dos dados e incentivar à renovação do consentimento, uma vez que, findados os 5 anos, os dados pessoais serão anonimizados ou eliminados, ficando apenas dados que permitam executar estatísticas relevantes para a empresa e os dados financeiros e de certificação obrigatórios por lei.

Findado o processo de pedidos de consentimento e a formulação de mensagens informativas automáticas, prosseguiu-se para a alteração de formulários de recolha de dados pessoais, mais precisamente, formulários de inscrição, pedidos de brochura, eventos, *newsletter*, *business lessons* e *landing pages* (Anexos 22,23,24 e 25). Estas alterações englobaram não só a alteração da apresentação dos formulários em si que passaram a ter componentes informativas acerca da privacidade dos dados, direitos dos titulares e a *check box* para fornecimento de consentimento para comunicações além da finalidade do respetivo formulário, como também a remoção de dados considerados desnecessários obter tendo em conta as finalidades, como por exemplo, o pedido de fotocópia do documento de identificação e de foto do titular dos dados e a obrigatoriedade

de fornecer o contacto telefónico. Na avaliação dos dados pessoais requeridos questionou-se ainda o facto de empresa requisitar, aquando a realização de candidaturas, o nome da entidade empregadora e o cargo desempenhado, no entanto, depois da partilha de opiniões entre os intervenientes no processo chegou-se à conclusão que esses dados eram essenciais para efeitos estatísticos e para o melhoramento das formações quer a nível da transmissão de conteúdos, quer da própria escolha dos módulos das formações. O pedido desses dados passou a estar justificado na política de privacidade para que não exista espaço para dúvidas ou represálias por parte de titulares de dados.

O passo que se seguiu foi o da introdução de um *pop-up* informativo (Anexo 26) no *website* acerca do uso de *cookies* que informa os utilizadores do seu uso e da possibilidade de os remover através das definições do *browser* do próprio dispositivo. Apesar de a solução ideal ser a disponibilização da possibilidade de se aceitar ou recusar os testemunhos de conexão através de um *click*, por questões financeiras e logísticas não foi possível a sua implementação pelo que se optou por, pelo menos, fornecer a informação assim que os indivíduos acedem ao *website* e esclarecer o seu uso na política de privacidade, explicitando quais os testemunhos de conexão utilizados e a suas finalidades.

Por fim, verificou-se que eram enviados aos formadores perfis de alunos que continham algumas informações desnecessárias para o fim pretendido (ter um perfil de turma tipo e adequar os conteúdos) pelo que foi requerido à colaboradora responsável que deixasse de enviar a informação com a data de nascimento, o contato telefónico e nome completo dos formandos passando apenas a ser permitido enviar o primeiro e último nome, contato eletrónico, empresa, cargo, idade e localidade. Mais uma vez, a empresa e o cargo são justificados na política de privacidade e existiram algumas dúvidas quanto ao fornecimento da localidade, no entanto como não se trata da morada completa deixar-se-á até opinião em contrário.

## **Recomendações**

Por questões alheias, não foi possível proceder à implementação de todas as medidas definidas na análise GAP pelo que se recomenda à DDBS que, em primeiro lugar, nomeie um EPD e que num curto espaço de tempo proceda à implementação das medidas em falta, nomeadamente, a alteração de contratos com formandos por forma a garantir que

estes tomam conhecimento acerca das finalidades de todos os dados pessoais requeridos, medidas de segurança adotadas e direitos dos titulares dos dados, aproveitando esses mesmos contratos para procederem ao pedido de autorização de recolha de imagens em ambiente de aulas ou eventos e posterior divulgação nas suas redes sociais e que proceda igualmente à alteração de contratos com formadores e subcontratados por forma a garantir que estes apenas utilizam os dados para as finalidades propostas, que não divulgam os dados a que têm acesso, que tomam as medidas de segurança necessárias e que não os duplicam desnecessariamente, bem como para garantir que procedem à eliminação de todos os dados assim que esses deixarem de ser necessários.

Ao nível dos contratos alerta-se também para a importância da formulação de contratos de sigilo com os indivíduos que realizem estágio na empresa por forma a assegurar que não existem partilhas indevidas de informações e fugas de dados.

Recomenda-se ainda que, tal como indicado na análise GAP, procedam às medidas necessárias para reforçar a segurança de todos os sistemas de informação utilizados, nomeadamente dos serviços de correio eletrónico e do sistema de informação financeira, bem como o uso de um antivírus que assegure a máxima segurança de todos os dados que circulam pela empresa.

Quanto aos ficheiros em papel armazenados na empresa, é aconselhável a realização de uma auditoria a todos os *dossiers* de forma a detetar as informações desnecessárias e proceder à sua eliminação como por exemplo, fotocópias de documentos de identificação e currículos.

Relativamente aos colaboradores da empresa, é de extrema importância que, tal como definido no passo seis do plano de marketing *compliance*, se faculte uma formação adaptada às atividades que executam diariamente na empresa de forma a que estes estejam o máximo informados acerca daquilo que podem e não fazer para estar em total *compliance* com o RGPD e para terem total respeito pelos dados dos potenciais clientes e consumidores a quem prestam os seus serviços.

As recomendações supra enunciadas são as que se consideram de maior urgência no entanto, se possível, é aconselhável que todas as medidas definidas na análise realizada

sejam executadas com a maior brevidade e urgência possível pelo facto de a empresa se encontrar sujeita a queixas por parte de titulares de dados e entidades concorrentes e pela realização de auditorias por parte das entidades competentes.

Por fim, é importante referir que futuramente poderão surgir certificações de cumprimento com o RGPD pelo que, estando a empresa em total *compliance* e sendo portadora das condições necessárias para a obtenção dessas certificações, isso poderá significar uma vantagem competitiva bastante relevante face a outras empresas.



## 6. Capítulo 6 – Considerações Finais

---

O desempenho das atividades de estágio e a realização do presente trabalho permitem afirmar que as atividades de marketing e suas variantes, como o CRM, são aquelas que maior impacto obtiveram com a produção de efeitos do novo quadro jurídico, isto porque a sua aplicação nestas atividades em específico envolve um vasto conjunto de alterações de processos e de estratégias, implicando uma forte capacidade de gestão de mudança por parte dos seus profissionais que se deparam com a obrigação de mudar e/ou adaptar a forma como têm vindo a pensar e a desempenhar as suas funções.

O avanço das tecnologias e o conseqüente facilitismo na obtenção de dados pessoais para a construção de perfis e melhoria das atividades de marketing e de gestão de relacionamento com o cliente, entre outras, suscitaram inúmeras questões e preocupações quanto ao direito da privacidade dos indivíduos que, nos dias que correm, se deparam com a disponibilização, armazenamento e utilização dos seus dados por entidades e organizações que muitas vezes desconhecem pelo que, situações como esta, levaram à desconfiança e insegurança quanto ao uso das novas tecnologias e fornecimento de dados pessoais.

Para além do supra enunciado, também a transferência de dados em grande escala, de entidade em entidade ou de país em país, suscitou grandes preocupações pelo que se mostrou necessário proceder a uma revisão dos quadros jurídicos, formulando um único que regulamentasse de forma unificada a proteção dos dados pessoais de todos os EM da UE, fala-se, portanto, do RGPD.

Embora muito do que vem previsto neste novo regulamento já fosse regulamentado na diretiva 95/46/CE a verdade é que esta não previa coimas, o que o RGPD prevê de forma bastante assustadora para a maioria das empresas uma vez que, os valores estipulados são considerados altíssimos. As coimas juntamente com o fornecimento de estatuto independente das autoridades de controlo que passam a fiscalizar e auditar as entidades com vista à verificação do cumprimento com o novo quadro jurídico e a eminência de reclamações por parte de consumidores e concorrentes a essas autoridades e conseqüentes

coimas avultadas, fizeram com que a grande maioria das entidades/organizações que trabalham com a recolha e tratamento de dados passassem a olhar para este tema com grande preocupação, pelo que a aplicação do RGPD se mostrou prioritária e obrigatória.

O marketing *compliance* provém da obrigação dos profissionais que exercem esta atividade terem de obedecer a diversas limitações legais, como é o caso das normas jurídicas que regulamentam vários domínios ligados ao marketing como o consumo, a publicidade, entre outros. Até ao dia 25 de maio de 2018 encontrava-se em vigor a diretiva 95/46/CE, transposta para Portugal através da Lei de Proteção de Dados Pessoais, que já pressupunha que os profissionais de marketing, entre outros, exercessem algum *compliance* no desempenho das suas funções, no entanto, as implicações de não exercer esse cumprimento não eram verdadeiramente significativas levando a que estes profissionais cometessem infrações baseadas na avaliação do custo-benefício das mesmas. Com o alerta para o início de produção de efeitos do RGPD que revogou a anterior diretiva e que impõe medidas bastante mais apertadas, pode considerar-se que o conceito de marketing *compliance* se irá impor em grande força.

Os profissionais de marketing e todos aqueles que desempenham as suas funções com base na recolha e tratamento de dados pessoais veem-se agora obrigados a proceder às suas atividades com base no consentimento por parte do consumidor, que para além de ter de ser livre, explícito, informado e inequívoco comporta ainda a obrigatoriedade de demonstração de prova em como foi dado. Estamos assim perante um reforço do marketing de permissão que anda lado-a-lado com o conceito de *compliance* e que pressupõe que os profissionais desta área estejam conscientes das obrigações exigidas de modo a exercerem a sua atividade em total cumprimento, detetando e evitando possíveis falhas que poderão levar a graves repreensões e/ou coimas.

Para além do RGPD, está ainda prevista a revisão da diretiva 2002/58/CE respeitante ao tratamento de dados pessoais e à proteção da privacidade no setor das comunicações eletrónicas, pelo que se prevê um ambiente cada vez mais “apertado” no que respeita às atividades de marketing, comunicações eletrónicas, atividade comercial, publicidade, gestão do relacionamento com o cliente, etc.

Assim sendo, apesar de numa primeira fase a maioria das organizações se terem deparado com a necessidade de adaptar a grande maioria dos processos que suportam as suas atividades, o recomendável é que a partir do momento em que esses processos foram adaptados os novos se realizem tendo sempre como base o total *compliance* com os quadros jurídicos, promovendo desse modo, o respeito pelo titular dos dados transmitindo-lhes a confiança necessária para que a recolha e tratamento de dados pessoais continue ao alcance dos profissionais e organizações que deles necessitam para o desempenho e sucesso das suas funções.

Por fim, considera-se que, apesar do quadro aparentemente negro para todos aqueles que dependem da recolha e tratamento de dados para o sucesso das vendas dos seus produtos e serviços, a aplicação do RGPD irá proporcionar a criação de bases de dados mais valiosas, uma vez que, aqueles que lá se encontram consentiram, à partida, por se interessarem pela empresa e pelos seus produtos e/ou serviços e por nela confiarem. Convém também não esquecer que se prevê a criação de certificações para as entidades que cumpram na totalidade com as normas estipuladas no RGPD o que, juntamente com o anteriormente descrito, poderá representar interessantes vantagens competitivas.

## **6.1. Contributos do relatório**

A execução do presente relatório contribuiu não só para a expressão das atividades desenvolvidas ao longo dos setes meses de estágio, como também para o melhor entendimento e relação dos diferentes conteúdos e atividades abordados e para o conhecimento aprofundado de um novo tema que se considera complementar e essencial à área de estudos pelas atividades a ela inerentes.

Considera-se que o presente trabalho terá contribuído para a comunidade científica na medida em que aborda de forma teórica e prática o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia e que o correlaciona com uma área bastante afetada, bem como pelo facto de ainda não existirem muitos trabalhos científicos que abordem a parte da implementação do novo quadro jurídico. Assim sendo, o presente trabalho poderá, futuramente, servir como base a novas investigações.

Ao nível da empresa D. Dinis Business School que cedeu o estágio e que foi a parte especialmente interessada no presente trabalho, considera-se que terá beneficiado bastante com a parte prática respeitante à implementação do regulamento, uma vez que, a empresa se encontrava a “zeros” quanto à implementação de medidas, bem como em relação ao entendimento do tema pelo que havia especial urgência em encontrar alguém que se responsabilizasse e avançasse com a implementação de medidas.

Assim sendo, considera-se que o presente trabalho consistiu numa oportunidade que beneficiou todas as partes interessadas, a mestranda por abordar um novo tema e complementar a sua área de estudos, a comunidade científica pela forma diferenciada como o tema foi abordado e a empresa por encontrar alguém disposto a executar o trabalho.

## **6.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Pensa-se que todos os trabalhos, independentemente da sua qualidade ou do tema abordado têm as suas limitações e este não foi exceção. A maioria das limitações sentidas consistiram na recolha de informação, nomeadamente através de artigos científicos, para fundamentar o tema da proteção de dados pessoais, em especial o novo regulamento por ser um tema relativamente recente e pelo facto da maioria dos artigos encontrados serem respeitantes às áreas do direito o que dificultou, muitas vezes, a sua interpretação e adaptação à abordagem que se pretendia com este trabalho.

A leitura de quadros jurídicos também representou uma limitação pelo facto de não existir, por parte da mestranda, formação nessa área, pelo que, alguns conceitos e informações relevantes poderão ter ficado em falta, principalmente para os indivíduos entendidos e especialistas na área.

Também o facto de existirem pouquíssimos trabalhos que relacionem o marketing com os dados pessoais e com o novo regulamento foi um entrave na medida em que a revisão de literatura ficou limitada ao pouco que existe, no entanto, tal situação poderá consistir numa janela de oportunidade para futuras investigações empíricas por parte de mestrandos ou doutorandos.

Por fim, o facto de este trabalho não consistir numa investigação empírica, mas sim num estudo de caso único poderá também ser considerada uma limitação para a comunidade científica. Deste modo, será interessante a possibilidade de futuramente se realizarem investigações empíricas acerca do impacto do novo regulamento nas atividades de marketing, o impacto do novo regulamento na confiança dos consumidores e também o seu impacto ao nível da gestão de mudança em diferentes entidades que tenham procedido à implementação do novo quadro jurídico.



## Bibliografia

---

ABEMD et. al. (2010). Código de Autorregulamentação para a Prática de E-mail Marketing. Obtido a 13 de maio de 2018, de [https://www.maxpress.com.br/e/maxpress/Codigo\\_de\\_Autorregulamentacao.pdf](https://www.maxpress.com.br/e/maxpress/Codigo_de_Autorregulamentacao.pdf)

ACEPI. (2018). As mudanças do RGPD e seu impacto para as empresas. Obtido a 26 de julho de 2018, de <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92109>

Adesoga, A. (2016). Examination of the Relevance of Personal Selling in Marketing Activities: a Descriptive Method. *Journal of Accounting {&} Management*, 6(2), 103–115.

Adolpho, C. (2012). Os 8 Ps do Marketing Digital. O Guia Estratégico do Marketing Digital (2.a ed.). Lisboa: Texto Editores.

Alejandro, A., & Sánchez, L. (2015). *Marketing Relacional. Trabajo fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas*. Universidad Miguel Hernández.

Almeida, C. (2012). O Direito ao Marketing. Obtido a 3 de agosto de 2018, de <http://imagensdemarca.sapo.pt/entrevistas-e-opiniao/opiniao-1/o-direito-ao-marketing/>

Barnes, S. J. (2002). Wireless digital advertising: nature and implications. *International Journal of Advertising*, 21(3), 399–420. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104939>

Barreda, A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in Online Social Networks. *Computers in Human Behavior*, 50, 600–609. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.023>

Barreto, R. (2015). *Planeamento em Comunicação Integrada de Marketing: Elaboração de Plano de Comunicação Integrada de Marketing Para a Acedemina de Formação ATEC. Trabalho Final de Mestrado em Marketing*. Lisbon School of Economics & Management.

Berry, L. (1995). Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>

Biddle, I. (2017). Issues arising from data collection. *BusyDate*, 25(4), 13–15.

Broek, T., & Veenstra, A. (2018). Governance of big data collaborations: How to balance regulatory compliance and disruptive innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.040>

Caetano, V. (2014). *O contributo das técnicas de marketing digital para a performance das organizações. Trabalho Final de Mestrado em Marketing*. Universidade de Coimbra.

Calvão, F. (2018). *Direito da Proteção de Dados Pessoais. Relatório sobre o programa, os conteúdos e os métodos de ensino da disciplina* (1.<sup>a</sup> ed.). Porto: Universidade Católica Editora.

Castro, D. (2015). A Importância do CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas. *Revista Pensar Gestão e Administração*, 3(2), 1–21.

Chang, E., Liu, Y., & Shen, C. (2017). Computers in Human Behavior User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 69, 207–217. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.013>

Claro, P., & Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 172–190.

CNPD. (sem data). Grupo de Trabalho de Proteção de Dados. Obtido a 25 de julho de 2018, de [https://www.cnpd.pt/bin/atividade/gt\\_dados.htm](https://www.cnpd.pt/bin/atividade/gt_dados.htm)

CNPD. (2017). 10 Medidas Para Preparar a Aplicação do Regulamento Europeu de Proteção de Dados. Obtido a 10 de março de 2018, de [https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/10\\_Medidas\\_para\\_preparar\\_RGPD\\_CNPD.pdf](https://www.cnpd.pt/bin/rgpd/10_Medidas_para_preparar_RGPD_CNPD.pdf)

Coutinho, P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243.

Couto, M. (2016). *O E-commerce à luz do direito - Análise do Regulamento Geral da Proteção de Dados - A Uniformização na União Europeia. Trabalho Final de Mestrado em Direito Geral*. Universidade Católica Portuguesa.

Coelho, J., Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Ação. Um instrumento prático para atividade empresarial*. (2ªed). Alfragide: Dom Quixote.

Craveiro, M. (2007). *Formação em contexto : um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância. Trabalho Final de Doutoramento em Estudos da Criança*. Universidade do Minho.

Cunha, S. (2012). *CRM - Customer Relationship Management - Uma Estratégia. Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Serviços*. Universidade do Porto

DDBS. (2012). A Escola - Quem Somos. Obtido a 4 de março de 2018, de <https://www.ddinisbschool.com/escola>

Dehghani, M., & Tumer, M. (2015). A research on effectiveness of Facebook advertising on enhancing purchase intention of consumers. *Computers in Human Behavior*, 49, 597–600. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.051>

Dolnicar, S., & Jordaan, Y. (2006). Protecting Consumer Privacy in the Company's Best Interest. *Australasian Marketing Journal*, 14(1), 39–61. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(06\)70052-0](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(06)70052-0)

Draper, J., Young, L., & Fenich, G. (2018). Event management research over the past 12 years: What are the current trends in research methods, data collection, data analysis procedures, and event types. *Journal of Convention & Event Tourism*, 19(1), 3–24. <https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1404533>

Ertugan, A. (2017). Using statistical reasoning techniques to describe the relationship between Facebook advertising effectiveness and benefits gained. *Procedia Computer Science*, 120, 132–139. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.220>

European, C. (2017). Concerning the respect for private life and the protection of personal data in electronic communications and repealing Directive 2002/58/EC (Regulation on Privacy and Electronic Communications). Brussels: European Commission.

Ferrão, F. (2003). *CRM - Marketing e Tecnologia*. Lisboa: Escolar Editora.

Forte, R. (2018). A importância da transparência no relacionamento com o cliente. Obtido a 30 de Julho de 2018, de <https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/a-importancia-da-transparencia-no-relacionamento-com-o-cliente/>

Freire, J. (2013). *Constrangimentos Jurídicos ao Marketing: A Publicidade Comparativa. Trabalho Final de Mestrado em Direito e Gestão*. Universidade Católica Portuguesa.

Garcia, G. (2018). An Adaptive Intelligent Management System of Advertising for Social Networks: A Case Study of Facebook. *IEEE transactions on computational social systems*, 5(1), 20–32. <https://doi.org/10.1109/TCSS.2017.2759188>

Gazley, A., Sinha, A., & Rod, M. (2007). Summary Brief The Factors that Influence Intent to Transgress Marketing law. *Society for Marketing Advances Proceedings*, (Baucus 1994), 203–205.

Gazley, A., Sinha, A., & Rod, M. (2016). Toward a theory of marketing law transgressions. *Journal of Business Research*, 69(2), 476–483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.004>

Ghosh, D. (2018). How GDPR Will Transform Digital Marketing. *Harvard Business Review*.

Governo, (1998). Proposta de Lei 173/VII. Obtido a 19 julho 2018, de <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalleIniciativa.aspx?BID=4795>

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>

Jesus, I. (2016). O Novo Regime Jurídico de Protecção de Dados Pessoais na Europa. Faculdade de Direito Universidade Nova de Lisboa. <https://doi.org/https://www.fd.unl.pt/Anexos/7039.pdf>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Katona, Z., & Sarvary, M. (2010). The Race for Sponsored Links: Bidding Patterns for Search Advertising. *Marketing Science*, 29(2), 199–215. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0517>

Keller, L. (2016). Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program? *Journal of Advertising*, 45(3), 286–301. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1204967>

Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>

Kim, Y., Kang, M., Choi, M., & Sung, Y. (2016). To Click or Not to Click? Investigating Antecedents of Advertisement Clicking on Facebook. *Social Behavior and Personality*, 44(4), 657–668.

Kinder, H. (2012). *Marketing Digital e Marketing Tradicional Uma análise comparativa. Trabalho Final de Mestrado em Negócios Internacionais*. Faculdade do Minho.

Klapdor, S., Anderl, E., Wangenheim, F., & Schumann, J. (2014). Finding the Right Words: The Influence of Keyword Characteristics on Performance of Paid Search Campaigns. *Journal of Interactive Marketing*, 28(4), 285–301. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.07.001>

Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0. Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Actual Editora.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (14.<sup>a</sup>ed.). Boston: Pearson. <https://doi.org/10.2307/1250103>

Krafft, M., Arden, C., & Verhoef, P. (2017). Permission Marketing and Privacy Concerns — Why Do Customers (Not) Grant Permissions? *Journal of Interactive Marketing*, 39, 39–54. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.03.001>

Kritzinger, W., & Weideman, M. (2013). Search Engine Optimization and Pay-per-Click Marketing Strategies. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(3), 273–286. <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.808124>

Kujur, F., & Singh, S. (2017). Engaging customers through online participation in social networking sites. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.006>

Kumar, V., Zhang, X., & Luo, A. (2014). Modeling Customer Opt-In and Opt-Out in a Permission-Based Marketing Context. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 403–419. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0169>

Lim, S. (2007). Can Google be Liable for Trademark Infringement? A Look at the " Trademark Use " Requirement as Applied to Google AdWords. *UCLA Entertainment Law Review*, 14(2), 265–284.

Loureiro, F. (2018). Direito Aplicado ao Marketing - Curso de Marketing. Sebenta. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Madeira, M. (2014). *Customer Lifetime Value. Trabalho Final de Mestrado em Gestão*. Universidade de Coimbra.

Madera, Q., Castillo, O., García, M., & Mancilla, A. (2017). A method based on Interactive Evolutionary Computation and fuzzy logic for increasing the effectiveness of advertising campaigns. *Information Sciences*, 414, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2017.06.001>

Magalhães, F., & Pereira, M. (2018). *Regulamento Geral de Proteção de Dados. Manual Prático* (2.<sup>a</sup> ed.). Porto: Vida Económica.

Mangold, G., & Faulds, J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

Marques, A (2012). *Marketing Relacional. Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. (2<sup>a</sup>ed). Lisboa: Sílabo

Marques, E., & Meireles, J. (2018). Privacidade Eletrónica: da diretiva à proposta de regulamento. Obtido a 25 de julho de 2018, de <https://www.publico.pt/2018/01/28/sociedade/opiniaio/privacidade-eletronica-da-diretiva-a-proposta-de-regulamento-1801069>

Paradiso, C. (2016). Email Marketing for the Independent Insurance Agent. *Insurance Advocate*, 127(5), 8–12.

Pophal, L. (2015). Email Marketing: Updating an Old Standard for Today's Consumer. *Econtent*, 38(6), 10–15.

Regente, D. (2015). *A proteção de dados pessoais e privacidade do utilizador no âmbito das comunicações eletrónicas. Trabalho Final de Mestrado em Direito*. Universidade Autónoma de Lisboa.

Rey, M. (2015). Future of events and event management. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 1–6.

Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationship in Retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11–32.

Ribeiro, F. (2017). *O Tratamento de Dados Pessoais De Clientes Para Marketing. Trabalho Final de Mestrado em Direito*. Universidade Autónoma de Lisboa.

Santos, A. (2017). *As Diretivas Comunitárias de Proteção de Dados Pessoais e a sua Aplicação em Portugal: Barreiras e Facilitadores. Trabalho Final de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas*. Universidade de Lisboa.

Thomas, L. (2011). *Online Marketing* (1.<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw Hill.

Torres, C. (2010). *Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas* (1.<sup>a</sup> ed.). Amazon: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Vaquero, B., Portabales, Y., & Fuente, J. (2010). *Marketing relacional y CRM. Trabajo Final de Master Executive en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico*. Instituto de la Economía Digital de ESIC.

WayNext. (2015). E-mail Marketing - O Guia Completo. Obtido a 2 de junho de 2018, de <https://www.waynext.com/waytrends/e-mail-marketing-o-guia-completo/>

Weinberg, B., & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275–282. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.008>

Wp29. (2017). Parecer 1/2017 sobre a proposta de regulamento relativo à privacidade e às comunicações eletrónicas (2002/58/CE).

Wymbs, C. (2011). Digital Marketing: The Time for a New «Academic Major» Has Arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93–106.

Xie, G., & Kahle, L. (2014). Approach or avoid? The effect of regulatory focus on consumer behavioural responses to personal selling attempts. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(4), 260–271. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.929503>

Yazmín, A., & María, A. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial / Communication: reputation and company development. *Pensamiento & Gestión*, 41, 194–239.

Yin, R. (2001). *Case Study Research. Design and Methods* (2.<sup>a</sup> ed.). London: Sage Publications

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2.<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Bookman. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>

Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010>

Zhukov, D., Khvatova, T., Lesko, S., & Zaltzman, A. (2018). Managing social networks: Applying the percolation theory methodology to understand individuals' attitudes and moods. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 297–307. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.039>

Zilincan, J., & Gregus, M. (2015). Improving Rank of a Website in Search Results – an Experimental Approach. *International Conference on P2P*, 175–182. <https://doi.org/10.1109/3PGCIC.2015.145>

## Anexos

---

### Anexo 1 – Exemplo de *Newsletter* 1



A D. Dinis Business School lança o Plano Geral de Formação de 2018 onde coloca ao seu dispor 8 Formações Executivas, 7 Pós-Graduações e 6 Cursos de Curta Duração.

As grandes NOVIDADES do novo ano são:

- Pós-Graduação de Liderança e Gestão para PME
- Formação Executiva de Marketing para a Saúde

[Conheça o Novo Catálogo](#)

As NOVIDADES que temos para si:

	<p>Liderança e Gestão para PME</p> <p>Início: Março 2018 (previsto)</p> <p>Horário: Pós-Laboral</p> <p>Candidaturas: Até 7 dias antes do início</p> <p><a href="#">Saber mais »»</a></p>
	<p>Marketing para a Saúde</p> <p>Início: 1º Trimestre de 2018 (previsto)</p> <p>Horário: Pós-Laboral</p> <p>Candidaturas: Até 7 dias antes do Início</p> <p><a href="#">Saber mais »»</a></p>

#### CANDIDATURAS a decorrer:



##### Curso de Preparação para o Exame da OCC

**Início:** 8 de Janeiro (previsto)

**Horário:** Pós-Laboral

**Candidaturas:** Até dia 22 de Dezembro

[Saber mais »»](#)



##### Pós-Graduação em Gestão Comercial e Vendas

**Início:** 1º Trimestre de 2018 (previsto)

**Horário:** Pós-Laboral

**Candidaturas:** Até 7 dias antes do início

[Saber mais »»](#)

#### Parceria

##### LEIRIA ECONÓMICA

O Leiria Económica, jornal online vocacionado para a economia da região de Leiria, está de volta com um novo site.

Conheça as principais notícias sobre economia e negócios da região.

[Visitar Site »](#)



## Anexo 2 – Exemplo de *Newsletter* 2


**- 20%**  
Para candidaturas realizadas até dia 16 fevereiro

Saber mais



**CRÓNICAS DE GESTÃO**

Vitor Ferreira  
Diretor Executivo da D.Dinis Business School

### O Poder das Narrativas

As narrativas são muito importantes em Gestão, Marketing e até na Economia. Na verdade, dizem alguns biólogos evolutivos (como Stephen Jay Gold), a espécie humana está conectada para narrativas: o cérebro humano é construído em torno de narrativas e sabemos que elas são contagiosas. Num mundo onde tudo é rápido e fugaz, entre milhares de posts do Facebook.

Continue a ler >>> [AQUI](#)

### NOVA FORMAÇÃO | Início: 24 Fevereiro



**Proteção de Dados e Marketing Compliance**

Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados

Saber mais



A D. Dinis Business School recomenda Marketing Automation by E-goi - [Experimente já!](#)

Esta mensagem foi enviada para [danielamoliveirabrito@gmail.com](mailto:danielamoliveirabrito@gmail.com) por [geral@ddinisbschool.com](mailto:geral@ddinisbschool.com)  
Av. Bernardo Pimenta, Ed. NERLEI 2404-010 Leiria Portugal

[Recomendar](#) [Editar subscrição](#) [Remover](#)



## Anexo 3 – Exemplo de *Newsletter* 3



**D.DINIS | BUSINESS SCHOOL**

**20% de desconto para candidaturas realizadas até dia 28 de Fevereiro**

Curso	Início	Horário	Duração	Local	Candidaturas
 Gestão de Turismo 4ª Ed.   66 horas	15 de Março	Pós-Laboral	66h	Leiria	Até dia 5 de Março
 1ª Ação MARKETING PARA A SAÚDE Formação Executiva   2018	17 de Março	Pós-Laboral	48h	Leiria	Até dia 5 de Março

[Saber mais»»](#)      [Saber mais»»](#)

20% de desconto até dia 28 de fevereiro      20% de desconto até dia 28 de fevereiro

### Conferência de Marketing Digital | dia 22 de Março



A economia da partilha no  
**Marketing Digital**  
22 Março 2018 | 18H

**22 MARÇO**  
18h00  
ENTRADA GRATUITA



**D.DINIS**  
BUSINESS SCHOOL

No dia 22 de Março Luciano Augusto irá realizar, com o apoio da **D.Dinis Business School**, uma Conferência que abordará temas cruciais na área do Marketing Digital.

O evento irá realizar-se no edifício Nerlei em Leiria.

A participação é **GRATUITA** mas sujeita a **INSCRIÇÃO**

[INSCRIÇÃO»»](#)

**LEIRIA ECONÓMICA**

O Leiria Económica, jornal online vocacionado para a economia da região, está de volta com um novo site. Conheça as principais notícias sobre economia e negócios da região.

[Visitar site»»](#)



A D. Dinis Business School recomenda Marketing Automation by E-goi - [Experimente já!](#)

Esta mensagem foi enviada para [danielamoliveirabrito@gmail.com](mailto:danielamoliveirabrito@gmail.com) por [geral@ddinisbschool.com](mailto:geral@ddinisbschool.com)  
Av. Bernardo Pimenta, Ed. NERLEI 2404-010 Leiria Portugal



[Recomendar](#) [Editar subscrição](#) [Remover](#)



## Anexo 4 – Exemplo de *Post* na Rede Social *Facebook*



**D. Dinis Business School** 21 de Março

**NOVIDADE - FORMAÇÃO EXECUTIVA**  
»» Preparação de Responsáveis e Encarregados de Proteção de Dados ««

Com o Regulamento Geral de Proteção de Dados a começar a produzir efeitos já no dia 25 de Maio, é fundamental formar profissionais capazes de implementar e monitorizar as novas normas nas diversas organizações. Esta é uma Formação Executiva que prima pela sua alta vertente prática. Saiba mais em »» <http://bit.ly/2psSD7E...> Ver Mais

**D. DINIS BUSINESS SCHOOL**  
Preparação de Responsáveis e Encarregados de Proteção de Dados  
21 de Abril | 44 Horas

## Anexo 5 – Exemplo de *Post* – Crónicas de Gestão


 **D.Dinis Business School** 27 de Março · 🌐

**CRÓNICAS DE GESTÃO | SUN TZU REVISITADO**  
Sun Tzu terá sido um general chinês, estratega militar, escritor e filósofo que viveu no período oriental de Zhou da antiga China.  
Sun Tzu é tradicionalmente creditado como autor da “Arte da Guerra”, um trabalho de estratégia militar de grande influência que afetou a filosofia e o pensamento militar...  
Continue a ler »» <http://bit.ly/2I7WNZK>




Vitor Ferreira  
Diretor Executivo da D.Dinis Business School

## Anexo 6 – Exemplo de *Post* – Alerta

 **D.Dinis Business School** 29 de Março · 🌐

**Curso Intensivo de Gestão e Vendas | CANDIDATURAS A TERMINAR**  
As candidaturas para o curso intensivo de GESTÃO E VENDAS terminam já dia 4 de Abril.  
Preparar o comercial e a venda, construir e gerir uma carteira de clientes e agilizar o seu acompanhamento são os principais objetivos deste curso.  
Não deixe escapar a oportunidade!  
Candidate-se em »» <http://bit.ly/2xg7lxY>



## Anexo 7 – Notícia Evento – *Website*



### D. DINIS BUSINESS SCHOOL PROMOVE A 4ª EDIÇÃO DO CICLO DE AULAS ABERTAS

24-11-2017

Rui Brogueira, CEO do Grupo RESPOL SGPS, e Jorge Santos, presidente da NERLEI e administrador da VIPEX, serão os oradores da sessão de abertura do ciclo de Aulas Abertas que a D. Dinis Business School organiza de dezembro a abril.

A primeira aula aberta terá como tema "Estratégia e Competitividade" e realiza-se no dia 13 de dezembro, às 18h, no Ed. NERLEI, em Leiria.

Este ciclo de aulas abertas está integrado na 4ª edição da formação executiva Mini-MBA e irá abordar as áreas de Estratégia, Recursos humanos, Finanças, Gestão de Operações e Qualidade, tendo como principal objetivo reforçar a ligação entre a teoria e a prática empresarial através do contacto com empresários com uma sólida experiência profissional.

#### Detalhes do Evento:

Dia: 13 de Dezembro

Hora: 18h00

Local: Av. Bernardo Pimenta Ed. Nerlei, 2440-010 Leiria

#### Oradores:

Rui Brogueira - CEO do Grupo RESPOL

Jorge Santos - Presidente da Nerlei e Administrador da VIPEX

As aulas são abertas à comunidade, a participação é gratuita mas sujeita a confirmação através deste [formulário online](#) ou pelos contactos: [ddinis@ddinisbschool.com](mailto:ddinis@ddinisbschool.com) | 244 832 473.

## Anexo 8 – Comunicado Novo Plano de Formação



Leiria, 14 de dezembro de 2018

### D. Dinis Business School apresenta plano de formação para 2018

A D. Dinis Business School lança o Plano Geral de Formação para 2018. A Escola de Negócios de Leiria irá dinamizar 8 formações executivas, 7 Pós-Graduações e 6 cursos de apoio à gestão, sem esquecer os habituais cursos de curta duração que se vão realizando ao longo do ano.

O grande destaque vai para a nova Pós-Graduação de Liderança e Gestão para PME e para a Formação Executiva de Marketing para a Saúde, que arrancam já no primeiro trimestre.

A Pós-Graduação de liderança e Gestão para PME representa, segundo o Diretor Executivo da D. Dinis Business School, *“um passo evolutivo na oferta formativa centrada na melhoria da competitividade das empresas que representam o foco da nossa estratégia. Com este curso vamos procurar melhorar as competências de gestores e empresários de forma a enfrentar os desafios da digitalização da indústria e a necessidade de uma gestão cada vez mais profissional. Juntamos ao tradicional foco destes cursos módulos de marketing digital, gestão da qualidade para a competitividade, estratégia e gestão e negociação de compras, bem como o foco na gestão das pessoas, das equipas e da melhoria individual através do coaching. Este é talvez um dos programas mais inovadores da gestão de PMEs, que reúne referências académicas e profissionais da região (contamos com docentes vindos de empresas industriais e setoriais reconhecidas, com docentes formados em Harvard, com docentes ligados a instituições de referência e académicos de renome). Esta será uma aposta fulcral o futuro das nossas empresas.”*

A Formação Executiva de Marketing para a Saúde nasce da crescente necessidade de diferenciar este tipo de serviços e da urgência de ver o paciente como um cliente. *“Compreender o cliente, construir relações e dar a conhecer os serviços de uma organização (através de meios de comunicação tradicionais e digitais) passaram a ser tarefas essenciais para gestores e empresários. O curso de Marketing na Saúde foi criado para responder às necessidades de formação em gestão de marketing de gestores e técnicos superiores de instituições e empresas do sector da saúde. Esta formação permite adquirir conhecimentos relevantes na área do Marketing aplicados ao contexto das modernas organizações do setor da saúde e bem-estar”* refere Vítor Ferreira, Diretor Executivo da D. Dinis Business School.

O Plano Geral de Formação para 2018 pode ser consultado em [www.ddinisbschool.com](http://www.ddinisbschool.com).

Para mais informações contactar:



## Anexo 9 – Comunicado Nova Formação



Leiria, 05 de fevereiro de 2017

### **Nova Pós-Graduação na D.Dinis Business School**

A D.Dinis Business School irá iniciar o ano de 2018 com uma nova Pós-Graduação em Liderança e Gestão para PME.

Criada com o intuito de responder à conjuntura atual caracterizada por mudanças cada vez mais aceleradas e por uma competição cada vez mais forte e internacional, esta Pós-Graduação tem como principal objetivo dotar os seus formandos de sólidos conhecimentos nas mais diversas áreas da gestão, tais como Estratégia, Marketing e Gestão Financeira, sem esquecer as Competências Pessoais ao nível da Liderança.

Vitor Ferreira, diretor executivo da D.Dinis Business School refere que *"A pós-graduação de LGPME representa um passo evolutivo na oferta formativa centrada na melhoria da competitividade das empresas que representam o foco da nossa estratégia. Com este curso vamos procurar melhorar as competências de gestores e empresários de forma a enfrentar os desafios da digitalização da indústria e a necessidade de uma gestão cada vez mais profissional. Juntamos ao tradicional foco destes cursos módulos de marketing digital, gestão da qualidade para a competitividade, estratégia e gestão e negociação de compras, bem como o foco na gestão das pessoas, das equipas e da melhoria individual através do coaching. Este é talvez um dos programas mais inovadores da gestão de PMEs, que reúne referências académicas e profissionais da região (contamos com docentes vindos de empresas industriais e setoriais reconhecidas, com docentes formados em Harvard, com docentes ligados a instituições de referência e académicos de renome). Esta será uma aposta fulcral o futuro das nossas empresas."*

A Pós-Graduação arranca dia 3 de março, as candidaturas estão abertas até dia 22 fevereiro e podem ser feitas através do site da D.Dinis Business School.

Para mais informações contactar:



## **Anexo 10 – *E-mail* Parceiros e Associados**

**Caro/a Parceiro/a da D. Dinis Business School,**  
**Bom dia,**

No seguimento da parceria estabelecida envio informação sobre o que pretendemos divulgar, pedindo que a informação possa ser partilhada junto dos vossos associados e meios de comunicação online.

### **Candidaturas a Decorrer na D.Dinis Business School**

#### **Pós-Graduação em Gestão Comercial e Vendas**

A Pós-Graduação em Gestão Comercial e Vendas é uma ferramenta ao serviço de um desempenho diferenciador, evidenciando um conjunto de dimensões estratégicas e operacionais que, quando aplicadas corretamente, constituem uma resposta mais adequada a mercados altamente competitivos e cada vez mais exigentes.

**Início:** 3 de Fevereiro (previsto)

**Duração:** 145 horas

**Local:** Leiria

**Horário:** Pós-Laboral

**Saber mais»»** <http://bit.ly/2vSdXsJ>

#### **Formação Executiva em Planeamento Fiscal e Financeiro**

O mercado obriga a um conhecimento detalhado da gestão da empresa para que as decisões tomadas sejam as mais corretas e criem valor. Para isso, contribui decisivamente a gestão financeira.

**Início:** 26 de Janeiro (previsto)

**Duração:** 44 horas

**Local:** Leiria

**Horário:** Pós-Laboral

**Saber mais»»** <http://bit.ly/2gl5i5S>

#### **Formação Executiva em Marketing para Saúde**

Numa área que se depara cada vez mais com uma vasta oferta de profissionais no mercado, torna-se fundamental visualizar o paciente como um cliente e

entender que a relação entre os serviços de saúde e o seu público envolve uma vertente altamente emocional, o que implica o desenvolvimento de atividades que vão muito além do atendimento e das funções específicas do setor.

**Início:** 17 de Fevereiro (previsto)

**Duração:** 48 horas

**Local:** Leiria

**Horário:** Pós-Laboral

**Saber mais»»** <http://bit.ly/2IFDptu>

### **Formação Executiva em Gestão de Turismo para Empresários e Empreendedores**

O turismo é uma das maiores atividades económicas à escala mundial, e com uma importância regional ímpar. A criação e gestão de projetos turísticos reveste-se de especificidades que elevam a necessidade de uma formação dirigida, que contemple os aspetos da competitividade no setor, bem como as oportunidades de crescimento e inovação.

**Início:** 8 de Fevereiro (previsto)

**Duração:** 60 horas

**Local:** Leiria

**Horário:** Pós-Laboral

**Saber mais »»** <http://bit.ly/2ELw4k5>

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Brito

Av. Bernardo Pimenta, Ed. Nerlei | 2404-010 Leiria

Tel. 244 832 473 | M. 933 802 955 | Fax. 244 589 469

[daniela.brito@ddinisbschool.com](mailto:daniela.brito@ddinisbschool.com)

[www.ddinisbschool.com](http://www.ddinisbschool.com)

## **Anexo 11 – Modelo de Entrevista Entregue aos Subcontratados**

### **Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados na D. Dinis Business School**

#### **Caros Consultores/Fornecedores da D. Dinis Business School,**

No ano de 2016 foi aprovado o Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD) que começa a produzir efeitos no dia 25 de maio de 2018. Neste sentido, a D. Dinis Business School (DDBS) está, atualmente, a executar a implementação das novas normas com vista ao cumprimento da lei o mais rapidamente possível.

Numa primeira fase é crucial fazer o levantamento de todos os dados pessoais a que aqueles que trabalham connosco têm acesso pois, só assim se torna possível executar um plano que vá ao encontro dos verdadeiros pontos críticos no que respeita ao *compliance* com o RGPD.

Pedimos que responda às perguntas abaixo com a máxima seriedade e responsabilidade, uma vez que serão essas respostas que delinearão a fase seguinte do processo de implementação.

Este ficheiro será documentado no dossier de privacidade da D. Dinis Business School que servirá de base a eventuais auditorias por parte da Comissão Nacional de Proteção de Dados sendo que, a DDBS não se responsabiliza por eventuais falhas que surjam por omissão ou distorção nas respostas às perguntas aqui realizadas.

---

#### **Questões | Acesso e Tratamento de Dados Pessoais da D. Dinis Business School**

1. Quais os dados pessoais a que tem acesso no que respeita a colaboradores, formandos e/ou formadores da D. Dinis Business School?
2. Como obteve esses dados?
3. Onde estão armazenados esses dados? Como e onde acede a eles?
4. Quem mais acede aos dados pessoais referidos na questão nº1?
5. Que tratamento dá aos dados pessoais a que tem acesso?
6. Quais as finalidades de tratamento para os dados pessoais que possui?

7. Quais as medidas de segurança que estão a ser adotadas para proteger os dados por si mencionados?

---

Pela Empresa X

---

Daniela Magro de Oliveira Brito  
Responsável pela Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados  
na D. Dinis Business School

## **Anexo 12 – Política de Privacidade Formulada Para a Empresa**

### **Política de Privacidade | D. Dinis Business School**

**Colocada online no dia 10.05.2018**

#### **❖ Quem somos?**

A CCD – Centro de Competências D. Dinis, comercialmente designada por D. Dinis Business School é uma associação sem fins lucrativos, situada em Leiria, que atua na área da formação.

Tendo em conta o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia aprovado em 2016 e que começa a produzir efeitos a 25 de maio de 2018, a D. Dinis Business School (DDBS) encontra-se focada na proteção dos dados pessoais dos seus clientes e daqueles que com ela estabelecem relação em algum momento.

É tendo como foco o princípio da transparência que nasce esta política de privacidade. A DDBS quer que todos aqueles que com ela estabelecem contacto saibam quais os dados

por ela recolhidos, quais as suas finalidades, o tratamento que lhes é dado, o tempo de armazenamento e, sobretudo, quais os direitos dos titulares dos dados pessoais por ela recolhidos e/ou armazenados.

A D. Dinis Business School compromete-se a fazer tudo o que estiver ao seu alcance para que a concordância com o RGPD seja total, o mais breve possível. Desta forma, e como a DDBS se encontra em processo de implementação das novas normas, **aconselha-se a leitura regular da presente política de privacidade.**

#### ❖ O que estamos a fazer para proteger os seus dados pessoais?

A D. Dinis Business School tem uma equipa responsável pela implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados que está a trabalhar no delineamento de regras e processos para a recolha e tratamento de dados pessoais, tendo como principal foco assegurar que a DDBS e as entidades por ela subcontratadas estão em total concordância com as novas normas, e que aqueles que a ela lhe disponibilizam os seus dados pessoais estão devidamente informados acerca do seu tratamento e dos seus direitos.

#### ❖ O que são dados pessoais?

Segundo o RGPD, os dados pessoais são a “informação relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável («titular dos dados»); é considerada identificável uma pessoa singular que possa ser identificada, direta ou indiretamente, em especial por referência a um identificador, como por exemplo um nome, um número de identificação, dados de localização, identificadores por via eletrónica ou a um ou mais elementos específicos da identidade física, fisiológica, genética, mental, económica, cultural ou social dessa pessoa singular”

#### ❖ Qual a abrangência desta política de privacidade?

A presente política de privacidade aplica-se apenas aos processos de recolha e tratamento de dados realizados pela DDBS e das entidades por ela subcontratadas, portanto, nos diversos pontos de contacto com esta entidade poderá encontrar *links* que remetam para o acesso a outros *websites* ou pontos de contacto com outras entidades cujas políticas de privacidade não são da responsabilidade da D. Dinis Business School.

A DDBS apenas disponibiliza *links* que considera de potencial interesse para os seus clientes/visitantes e pelos quais tem confiança, ou, os necessários para o desempenho das suas funções e ofertas, no entanto não se pode responsabilizar pela eventual recolha e

tratamento de dados aí realizados. Desta forma, referimos mais uma vez que esta política de privacidade não se aplica a tais entidades.

#### ❖ **Quem é o responsável pelo tratamento dos seus dados?**

A recolha e tratamento dos seus dados é da responsabilidade da D. Dinis Business School («responsável pelo tratamento de dados») cabendo-lhe definir quais os dados recolhidos e garantir que apenas recolhe o estritamente necessário para o desempenho da finalidade proposta aquando a sua recolha.

#### ❖ **Quais os dados pessoais recolhidos pela D. Dinis Business School?**

A D. Dinis Business School compromete-se a recolher e a tratar apenas os dados estritamente necessários para a prestação dos seus serviços:

**Pedidos de Brochura:** para este efeito, a DDBS recolhe o nome, contacto telefónico (não obrigatório) e o endereço eletrónico. Estes dados servem para que se possa proceder ao envio, via email, da brochura solicitada e para eventual contacto telefónico ou via email aquando a aproximação da data de limite de candidaturas para o respetivo curso.

**Eventos:** para participar nos eventos realizados pela D. Dinis Business School são recolhidos os seguintes dados: nome, contacto telefónico, email, empresa, área de formação, habilitações académicas e profissão. Estes dados não são pedidos em todos os eventos pois variam de acordo com o seu intuito. Nem todos os dados são obrigatórios, por isso, cabe-lhe a si decidir se os fornece.

A recolha do email e do contacto telefónico serve para que a DDBS possa comunicar consigo acerca do evento e para eventuais imprevistos. Os restantes dados, têm como finalidade ajudar a DDBS a criar um perfil tipo de indivíduos que participam nos diversos eventos que organiza podendo, desse modo, ajustar as suas ofertas às reais necessidades dos seus clientes.

**Candidaturas:** para se candidatar a um curso, a DDBS pede-lhe os seguintes dados: nome completo, documento de identificação, número de identificação, data de validade, NIF, data de nascimento, género, morada, código postal, localidade, contacto telefónico, email, habilitações académicas, área de formação, entidade empregadora, cargo que desempenha, documento de pagamento (empresa/particular, nome, NIF, contacto

telefónico, email, morada, código postal, localidade), associado e anexação de documentos (opcional).

Tendo em conta que a formação da D. Dinis Business School é certificada pela DGERT, a maioria destes dados são obrigatórios para a emissão de certificados, outros como as habilitações académicas e a área de formação são de extrema importância para o apuramento das condições mínimas necessárias para frequentar a formação a que se propõe.

O pedido de preenchimento da entidade empregadora e do cargo que desempenha assume grande relevância para a D. Dinis Business School, uma vez que, esses dados permitem obter uma estatística das empresas clientes da região facilitando a criação de novas formações e o melhoramento das existentes de acordo com as necessidades do tecido empresarial da região. A obtenção destes dados assume também especial relevo para os formadores na medida em que permite a adaptação dos conteúdos das suas aulas ao perfil de formandos que têm e de acordo com as empresas onde trabalham, preservando a máxima da DDBS: “colocar, de forma acessível, o conhecimento sobre as melhores práticas de gestão, ao serviço de executivos, diretores e gestores de grandes, médias e pequenas empresas.”

**Newsletter:** para subscrever a newsletter da DDBS apenas lhe é pedido o nome e o email.

As *newsletters* enviadas pela D. Dinis Business School são enviadas através da plataforma “Egoi” que garante o cumprimento do RGPD e a segurança dos dados pessoais lá depositados. Pode saber mais acerca do Egoi e do RGPD aqui:

- <http://bit.ly/2J4IGVp>
- <http://bit.ly/2qGM2Y9>

Relembramos que pode, a qualquer momento, cancelar a sua subscrição da *newsletter*, para isso basta clicar em “remover” no separador relativo ao Egoi que aparece no fim das *newsletters* enviadas.

**Via Telefónica/email:** Caso manifeste interesse, por via telefónica ou via email, em alguma das formações/eventos da D. Dinis Business School, esta poderá colocar-lhe a hipótese de registar os seus dados para o contactar novamente para assuntos relacionados com a formação/evento pela qual manifestou interesse. Poderá ser-lhe pedido o nome, email e contacto telefónico. Estes dados ficarão registados no *software* de gestão de

clientes da empresa durante o tempo necessário para a concretização da sua finalidade, mediante o seu consentimento.

A DDBS tem o direito e obrigação de lhe pedir uma prova do seu consentimento que deverá ser feita via email ou via eletrónica (*website*).

#### ❖ **Como e em que circunstâncias os seus dados pessoais são recolhidos?**

A D. Dinis Business School recolhe os seus dados através do *website*, de formulários disponíveis nas suas redes sociais, por telefone, por email ou por escrito, sempre mediante o seu consentimento.

A D. Dinis Business School apenas recolhe dados pessoais quando recorrem às suas ofertas e serviços, nomeadamente, eventos e formação.

Se nunca tiver recorrido às ofertas/serviços da DDBS, os seus dados apenas são tratados se os tiver disponibilizado de livre vontade, nomeadamente através da subscrição da *newsletter*.

Os seus dados são armazenados num sistema de gestão de clientes e tratados informaticamente por pessoas sensibilizadas para o total cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados e da Lei de Proteção de Dados Pessoais.

A D. Dinis Business School compromete-se a manter a máxima segurança dos seus dados e a trata-los única e exclusivamente para as finalidades para as quais o titular dos dados (pessoa que os fornece) deu expressamente o consentimento.

#### ❖ **Quais as finalidades de tratamento dos seus dados pessoais?**

O tratamento dos dados pessoais tem, por norma, como finalidades a gestão da relação contratual estabelecida aquando a realização de formações na DDBS, a manutenção e melhoria dos serviços prestados, a gestão e adaptação dos serviços e ofertas às reais necessidades dos clientes e público-alvo e, a ações de comunicação e de marketing, nunca defraudando a linha de atividade da D. Dinis Business School, ou seja, oferta formativa.

No entanto, em situações pontuais, a recolha dos seus dados pessoais poderá ser feita para outras finalidades além das expostas supra. Caso isso aconteça, aplicar-se-ão sempre as regras estabelecidas nesta política de privacidade e serão sempre cumpridos os princípios do RGPD.

### ❖ Qual o tempo de conservação dos seus dados pessoais?

O tempo de armazenamento e conservação dos dados irá variar consoante a sua finalidade de recolha e tratamento.

Os dados pessoais dos indivíduos que realizarem formações executivas, pós-graduações ou cursos de apoio à gestão na D. Dinis Business School ficam armazenados e conservados durante **10 anos**, isto porque, as normas legais dos próprios processos de certificação e faturação assim o exigem.

No caso de solicitação do envio de uma brochura através do *website*, a DDBS está no direito de o considerar um potencial interessado, uma vez que, as informações relativas aos cursos podem ser consultadas livremente no *website* sem ter de recorrer ao pedido de envio de brochura. Assim sendo, neste caso os seus dados serão mantidos no *software* de gestão de clientes até à data de início da formação pela qual tiver manifestado interesse. Caso não avance com a inscrição, os seus dados serão anonimizados passado 1 mês, ficando apenas um registo estatístico sem qualquer tipo de dado que permita identificá-lo.

Os dados pedidos para a oficialização da sua participação nos eventos realizados por esta entidade serão, depois de terminado o evento, eliminados ou anonimizados para efeitos estatísticos.

### ❖ Partilha dos dados pessoais com formadores, subcontratados e prestadores de serviços?

A D. Dinis Business School recorre a terceiras entidades para a prestação de determinados serviços no âmbito da sua atividade. A prestação desses serviços por terceiras entidades implica, por vezes, o seu acesso aos dados pessoais recolhidos e armazenados pela DDBS que está empenhada na aplicação de todas as medidas necessárias e adequadas para garantir que as entidades que acedem aos dados pessoais aqui referidos, oferecem garantias de segurança e sigilo. Estas garantias são definidas e acuteladas nos contratos estabelecidos entre essas entidades e a DDBS.

Para que os formadores possam adaptar as suas formações às características e necessidades dos seus alunos, é-lhes enviado sempre um perfil da turma ao qual apenas o formador e a DDBS têm acesso. Os formadores são obrigados a garantir que não partilham os dados e que estes são guardados em condições de segurança pelo tempo

mínimo necessário para o desempenho da sua função. Estas garantias são também definidas e acauteladas nos contratos realizados entre formadores e a D. Dinis Business School.

Terceiras entidades, subcontratados e formadores que trabalhem para a DDBS estão na obrigação de adotar as medidas técnicas e organizacionais necessárias para proteger os dados pessoais a que têm acesso. No entanto, a DDBS permanece sempre responsável pelos dados pessoais que partilha e por acautelar que aqueles que com ela trabalham cumprem os requisitos mínimos estabelecidos.

#### ❖ **Existe transferência de dados pessoais para fora de Portugal?**

A atividade da D. Dinis Business School não prevê a transferência de dados para países terceiros. No entanto, se essa situação se verificar, o titular dos dados será devidamente informado e terá a oportunidade de dar ou não o seu consentimento, sempre em total cumprimento com o previsto no RGPD.

Em tais situações, a DDBS está obrigada a cumprir as disposições impostas pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados no que respeita às transferências de dados para outros países, sendo da sua total responsabilidade aferir se tais países cumprem ou não os requisitos mínimos.

#### ❖ **Quais os seus direitos?**

Segundo o RGPD, o titular dos dados tem direito a aceder aos seus dados pessoais, a retificá-los, atualizá-los, a limitá-los, a pedir o seu apagamento ou esquecimento e a opor-se ao tratamento quando quiser e da forma mais breve possível.

Para o exercício de tais direitos pode entrar em contacto através do email: [██████████@ddinisbschool.com](mailto:██████████@ddinisbschool.com) (o email irá ser alterado assim que a D. Dinis Business School tenha um encarregado de proteção de dados pelo que, mais uma vez, se aconselha a leitura regular desta política de privacidade.

#### ❖ **Contactos para fins de Marketing e Comunicação?**

A D. Dinis Business School pode entrar em contacto com os seus clientes ou potenciais clientes para divulgar os seus serviços e ofertas através de email, telefone, SMS ou outro meio de comunicação eletrónica, exceto se não tiver dado o seu consentimento para tais finalidades.

Caso não deseje continuar a receber comunicações por parte da DDBS pode retirar, a qualquer momento, o consentimento para a utilização dos seus dados pessoais para fins de marketing e comunicação. Para isso, basta contactar a D. Dinis Business School através dos contactos disponibilizados no seu website.

#### ❖ **Utilização de Cookies?**

Os *cookies* são pequenos ficheiros de texto que um *website*, quando visitado por um utilizador, envia para o seu computador ou dispositivo móvel através do *browser*, tendo como principal objetivo melhorar a experiência de navegação do utilizador, melhorar o tempo de resposta e construir informação estatística acerca da atividade realizada no *website*. Informação esta bastante relevante para o melhoramento das estratégias de marketing e comunicação utilizadas pela D. Dinis Business School.

A D. Dinis Business School utiliza os seguintes tipos de cookies:

- *Double Click*
- *Facebook Custom Audience*
- *Facebook Pixel*
- *Zopim*
- *Google Analytics*
- *GA Audiences*
- *Facebook Connect*
- *Facebook Social Graph*

## Anexo 13 – Pedido de Consentimento a Indivíduos Inseridos Na *Newsletter*



O Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD) vai começar a produzir efeitos no dia 25 de maio. Neste sentido e tendo em conta a estima e respeito que temos pelos seus dados pessoais pedimos que, caso pretenda continuar a receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos relevantes, clique no botão abaixo:

**Quero continuar a receber**

Caso não pretenda continuar a fazer parte da nossa newsletter nem receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos, basta clicar no separador “remover” que se encontra no final deste email.

Relembramos que ao cancelar a sua subscrição deixará de receber, em primeira mão, novidades relativas a oferta formativa e eventos de potencial interesse.

Pode consultar a nossa [POLÍTICA DE PRIVACIDADE AQUI](#).

## Anexo 14 – Formulário para fornecimento de consentimento



E-mail \*

Sim, confirmo que quero continuar a receber comunicações acerca da oferta formativa e de eventos.

[Submeter](#)

Os seus dados não serão transmitidos a terceiros

## Anexo 15 – *E-mail* Enviado aos Subscritores da *Newsletter*



O Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD) vai começar a produzir efeitos no dia 25 de maio. Neste sentido e tendo em conta a estima e respeito que temos pelos seus dados pessoais, a D. Dinis Business School está empenhada na segurança, licitude e transparência da recolha e tratamento dos mesmos. Abaixo, segue a nossa política de privacidade para que possa ter total conhecimento dos processos por trás da recolha e tratamento dos seus dados pessoais e dos seus direitos enquanto titular dos dados.

[Política de Privacidade](#)

Caso não pretenda continuar a fazer parte da nossa newsletter nem receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos, basta clicar no separador “remover” que se encontra no final deste email.

Relembramos que ao cancelar a sua subscrição deixará de receber, em primeira mão, novidades relativas a oferta formativa e eventos de potencial interesse.

## **Anexo 16 – *Template* de *E-mail* Enviado aos Indivíduos que Tinham Realizado Pedidos de Brochura de Cursos que Já Tinham Iniciado**

**Mass Email para as Leads que existem, mas cujos cursos pelos quais manifestaram interesse já começaram (**atenção** – não enviar para as que estejam inscritas em algum curso)**

**Exmo(a). senhor(a),**

Os seus dados pessoais são um bem precioso para a D. Dinis Business School, que estimamos e respeitamos. Neste sentido, o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD), que começa a produzir efeitos no dia 25 de maio, assume-se como um reforço à preocupação e respeito que temos pelos seus dados pessoais, sendo que, estamos empenhados no reforço da licitude e segurança dos mesmos.

Atualmente, A D. Dinis Business School possui alguns dados pessoais a seu respeito como o nome, contacto telefónico, email e curso pelo qual manifestou interesse, obtida via email/telefónica ou através da realização do pedido de envio de brochura no nosso *website*.

Ao solicitar o envio da brochura e, conseqüentemente, ao facultar-nos os seus dados, a D. Dinis Business School está no direito de o considerar um potencial cliente, tendo licitude para o contactar até à data de início do curso pelo qual manifestou interesse e somente acerca do mesmo.

No caso da solicitação do envio da brochura, os seus dados ficam armazenados no *software* de gestão de clientes até um mês depois da data de início do curso, sendo posteriormente anonimizados, ou seja, ficando apenas os dados que não o permitam identificar enquanto indivíduo.

No entanto, antes de procedermos ou não à anonimização dos seus dados, precisamos de saber se pretende continuar a receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School. Assim sendo, se pretender receber tais comunicações, preencha o formulário abaixo:

Antes de preencher o formulário que se segue leia a **nossa POLÍTICA DE PRIVACIDADE** de forma a ter conhecimento dos seus direitos enquanto titular dos dados.

- Confirmo que li a Política de Privacidade da D. Dinis Business School.
- Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Ao fornecer consentimento para comunicações relativas à restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School, os seus dados serão armazenados pelo período de 5 anos. No entanto, tem o direito de retirar o seu consentimento a qualquer momento. Para tal, basta entrar em contacto connosco ou enviar um email para: [REDACTED] [@ddinisbschool.com](mailto:[REDACTED]@ddinisbschool.com).

Se não quiser receber comunicações por parte da D. Dinis Business School, ignore este e-mail e os seus dados pessoais serão anonimizados.

## **Anexo 17 – *Template* de *E-mail* Enviado aos Indivíduos que Tinham Realizado Pedidos de Brochura de Cursos que Ainda Não Tinham Iniciado**

### ***Mass E-mail para as Leads que já existem (cursos que ainda vão iniciar)***

**Exmo(a). senhor(a),**

Os seus dados pessoais são um bem precioso para a D. Dinis Business School, que estimamos e respeitamos. Neste sentido, o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD), que começa a produzir efeitos no dia 25 de maio, assume-se como um reforço à preocupação e respeito que temos pelos seus dados pessoais, sendo que, estamos empenhados no reforço da licitude e segurança dos mesmos.

Atualmente, A D. Dinis Business School possui alguns dados pessoais a seu respeito como o nome, contacto telefónico, email e curso pelo qual manifestou interesse, obtida via email/telefónica ou através da realização do pedido de envio de brochura no nosso *website*.

Ao solicitar o envio da brochura e, conseqüentemente, ao facultar-nos os seus dados, a D. Dinis Business School está no direito de o considerar um potencial cliente, tendo licitude para o contactar até à data de início do curso pelo qual manifestou interesse e somente acerca do mesmo.

No caso da solicitação do envio da brochura, os seus dados ficam armazenados no *software* de gestão de clientes até um mês depois da data de início do curso, sendo posteriormente anonimizados, ou seja, ficando apenas os dados que não o permitam identificar enquanto indivíduo.

Caso forneça consentimento para comunicações relativas à restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School, os seus dados serão armazenados pelo período de 5 anos. No entanto, tem o direito de retirar o seu consentimento a qualquer momento. Para tal, basta entrar em contacto connosco ou enviar um email para: XXXXXXXXXX [@ddinisbschool.com](mailto:XXXXXXXXXX@ddinisbschool.com).

Antes de preencher o formulário que se segue leia a **nossa POLÍTICA DE PRIVACIDADE** de forma a ter conhecimento dos seus direitos enquanto titular dos dados.

- Confirmo que li a Política de Privacidade da D. Dinis Business School.
- Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

## **Anexo 18 – *Template* de *E-mail* Enviado aos Indivíduos que Tinham Realizado Inscrições nas Formações da Empresa**

### **Mass Email para inscrições**

**Exmo(a) Senhor(a),**

Os seus dados pessoais são um bem precioso para a D. Dinis Business School, que estimamos e respeitamos. Neste sentido, o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD), que começa a produzir efeitos no dia 25 de maio, assume-se como um reforço à preocupação e respeito que temos pelos seus dados pessoais, sendo que, estamos empenhados no reforço da licitude e segurança dos mesmos.

No âmbito da sua frequência no(s) curso(s) da D. Dinis Business School, possuímos, atualmente, alguns dados pessoais a seu respeito como nome completo, documento de identificação, número de identificação, data de validade, NIF, data de nascimento, género, morada, código postal, localidade, contacto telefónico, email, habilitações académicas, área de formação, entidade empregadora, cargo que desempenha, documento de pagamento (empresa/particular, nome, NIF, contacto

telefónico, email, morada, código postal, localidade), associado e anexação de documentos (opcional).

Tendo em conta que a formação da D. Dinis Business School é certificada pela DGERT, a maioria destes dados são obrigatórios para a emissão de certificados, outros como as habilitações académicas e a área de formação são de extrema importância para o apuramento das condições mínimas necessárias para frequentar a formação a que se propõe.

O pedido de preenchimento da entidade empregadora e do cargo que desempenha assume grande relevância para a D. Dinis Business School, uma vez que, esses dados permitem obter uma estatística das empresas clientes da região facilitando a criação de novas formações e o melhoramento das existentes de acordo com as necessidades do tecido empresarial da região. A obtenção destes dados assume também especial relevo para os formadores na medida em que permite a adaptação dos conteúdos das suas aulas ao perfil de formandos que têm e de acordo com as empresas onde trabalham, preservando a máxima da DDBS: “colocar, de forma acessível, o conhecimento sobre as melhores práticas de gestão, ao serviço de executivos, diretores e gestores de grandes, médias e pequenas empresas.”

No caso de ter frequentado ou estar a frequentar os cursos da D. Dinis Business School, temos licitude para comunicar consigo acerca dos mesmos até ao seu término.

O tempo de conservação dos seus dados pessoais será de 10 anos, isto porque a próprias normas legais de certificação e faturação assim o exigem.

No caso de fornecer consentimento para comunicações da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School, poderemos comunicar consigo durante 5 anos, sendo que, poderá retirar o seu consentimento a qualquer momento. Para tal basta entrar em contacto connosco ou enviar email para: [██████████@ddinisbschool.com](mailto:██████████@ddinisbschool.com).

Antes de preencher o formulário que se segue leia a nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE** de forma a ter conhecimento dos seus direitos enquanto titular dos dados.

Confirmo que li a Política de Privacidade da D. Dinis Business School.

Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

## **Anexo 19 - *Template de e-mail* que deverá ser enviado automaticamente para as *leads* e inscrições passados três anos do fornecimento de consentimento para comunicações além das relativas ao curso pelo qual manifestaram interesse ou se inscreveram**

### ***E-mail* passados 3 anos – lembrar direitos**

#### **Leads que deram consentimento**

**Assunto: Os seus dados são muito importantes para nós.**

**Exmo(a). Senhor(a),**

Serve o presente email para lembrar que a D. Dinis Business School tem na sua posse dados pessoais a seu respeito como nome, contacto telefónico, email e curso pelo qual manifestou interesse, obtida via email/telefónica ou através da realização do pedido de envio de brochura no nosso *website* e que, tendo sido dado consentimento para comunicações relativas a oferta formativa e eventos, os seus dados permanecerão no nosso *software* durante 5 anos, sendo que, já passaram 3 anos. Neste sentido, lembramos que tem direito ao acesso, retificação, apagamento, limitação do tratamento, oposição ao tratamento e à portabilidade dos seus dados pessoais. Para tal, basta entrar em contacto conosco através dos contatos disponibilizados no nosso *website* ou enviar um email para: [\[REDACTED\]@ddinisbschool.com](mailto: [REDACTED]@ddinisbschool.com).

Pode saber mais acerca dos processos de recolha e tratamento dos seus dados pessoais na nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**. →

Ligação para a política de privacidade
--

### ***E-mail* passados 3 anos – lembrar direitos**


#### **Inscrições que deram consentimento para comunicação**

**Assunto: Os seus dados são muito importantes para nós.**

**Exmo(a). Senhor(a),**

Serve o presente email para lembrar que a D. Dinis Business School tem na sua posse dados pessoais a seu respeito como nome completo, documento de identificação, número de identificação, data de validade, NIF, data de nascimento, género, morada,

código postal, localidade, contacto telefónico, email, habilitações académicas, área de formação, entidade empregadora, cargo que desempenha, documento de pagamento (empresa/particular, nome, NIF, contacto telefónico, email, morada, código postal, localidade), associado e anexação de documentos (opcional) e que estes permanecerão no nosso *software* durante 10 anos, uma vez que, as normas relativas aos processos de certificação e faturação assim o exigem.

Tendo sido dado consentimento para comunicações relativas a oferta formativa e eventos, poderemos fazê-lo durante 5 anos, sendo que, já passaram 3 anos. Neste sentido, relembramos que tem direito ao acesso, retificação, apagamento, limitação do tratamento, oposição ao tratamento e à portabilidade dos seus dados pessoais. Para tal, basta entrar em contacto connosco através dos contatos disponibilizados no nosso *website* ou enviar um email para:  [@ddinisbschool.com](mailto:ddinisbschool.com).

Pode saber mais acerca dos processos de recolha e tratamento dos seus dados pessoais na nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**. →

Ligação para a política de privacidade
--

**Anexo 20 – *Template* de *e-mail* que deverá ser enviado automaticamente para as leads e inscrições três meses antes dos cinco anos do fornecimento de consentimento para comunicações além das relativas ao curso pelo qual manifestaram interesse ou se inscreveram**

***E-mail 3 meses antes de fazer os 5 anos – Pedir novo consentimento – Leads***

**Assunto: Queremos que continue informado.**

**Exmo(a). Senhor(a),**

O prazo para pudermos comunicar consigo acerca de oferta formativa e eventos de potencial interesse está a terminar. Assim sendo, se quiser continuar a saber, em primeira mão, novidades relativas a oferta formativa e eventos clique na *check box* que se segue:

Quero continuar a receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Ao preencher a *check box*, o seu consentimento para receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos será renovado por mais 5 anos.

Caso não proceda à renovação do consentimento os seus dados serão anonimizados, deixando de ser possível identificá-lo enquanto indivíduo.

Relembramos que os dados fornecidos são para uso exclusivo da D. Dinis Business School e que tem direito ao acesso, retificação, apagamento, limitação do tratamento, oposição ao tratamento e à portabilidade dos seus dados pessoais. Para tal, basta entrar em contacto connosco através dos contatos disponibilizados no nosso *website* ou enviar um email para: [REDACTED]@ddinisbschool. Pode saber mais acerca dos processos de recolha e tratamento dos seus dados na nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**.



Ligação para a política de privacidade

### ***E-mail 3 meses antes de fazer os 5 anos – Pedir novo consentimento – inscritos***

**Assunto: Queremos que continue informado.**

**Exmo(a). Senhor(a),**

O prazo para pudermos comunicar consigo acerca de oferta formativa e eventos de potencial interesse está a terminar. Assim sendo, se quiser continuar a saber, em primeira mão, novidades relativas a oferta formativa e eventos clique na *check box* que se segue:

Quero continuar a receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Ao preencher a *check box*, o seu consentimento para receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos será renovado por mais 5 anos.

Caso não proceda à renovação do consentimento, deixaremos de comunicar consigo acerca de oferta formativa e eventos, no entanto, os seus dados pessoais permanecerão connosco durante mais 5 anos, uma vez que, as normas legais relativas aos processos de certificação e faturação assim o exigem.

Relembramos que os dados fornecidos são para uso exclusivo da D. Dinis Business School e que tem direito ao acesso, retificação, apagamento, limitação do tratamento, oposição ao tratamento e à portabilidade dos seus dados pessoais. Para tal, basta entrar em contacto connosco através dos contatos disponibilizados no nosso *website* ou enviar um email para: [REDACTED]@ddinisbschool. Pode saber mais acerca dos processos de recolha e tratamento dos seus dados na nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**.



Ligação para a política de privacidade

## **Anexo 21 - *Template* de e-mail que deverá ser enviado automaticamente para as leads e inscrições um mês antes dos cinco anos do fornecimento de consentimento para comunicações além das relativas ao curso pelo qual manifestaram interesse ou se inscreveram**

### ***E-mail 1 mês antes de fazer os 5 anos – pedido de consentimento – Leads***

**Assunto: última oportunidade**

**Exmo(a). Senho(a),**

Verificámos que não procedeu à renovação do consentimento para receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Caso não pretenda renovar o consentimento, ignore este email. Os seus dados serão anonimizados, deixando de ser possível identifica-lo enquanto indivíduo.

Se pretende continuar a saber, em primeira mão, novidades relativas a oferta formativa e eventos clique na *check box* que se segue:

Quero continuar a receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Ao preencher a *check box*, o seu consentimento para receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos será renovado por mais 5 anos.

Relembramos que os dados fornecidos são para uso exclusivo da D. Dinis Business School e que tem direito ao acesso, retificação, apagamento, limitação do tratamento, oposição ao tratamento e à portabilidade dos seus dados pessoais. Para tal, basta entrar em contacto connosco através dos contatos disponibilizados no nosso *website* ou enviar um email para: [REDACTED] [@ddinisbschool](mailto:[REDACTED]@ddinisbschool). Pode saber mais acerca dos processos de recolha e tratamento dos seus dados na nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**.



Ligação para a política de privacidade

### ***E-mail 1 mês antes de fazer os 5 anos – pedido de consentimento – Inscritos***

**Assunto: última oportunidade**

**Exmo(a). Senho(a),**

Verificámos que não procedeu à renovação do consentimento para receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Caso não pretenda renovar o consentimento, ignore este email. Deixaremos de comunicar consigo acerca de oferta formativa e eventos, no entanto, os seus dados permanecerão connosco por mais 5 anos, uma vez que, as normas legais relativas aos processos de certificação e faturação assim o exigem.

Se pretende continuar a saber, em primeira mão, novidades relativas a oferta formativa e eventos clique na *check box* que se segue:

Quero continuar a receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School.

Ao preencher a *check box*, o seu consentimento para receber comunicações acerca de oferta formativa e eventos será renovado por mais 5 anos.

Relembramos que os dados fornecidos são para uso exclusivo da D. Dinis Business School e que tem direito ao acesso, retificação, apagamento, limitação do tratamento, oposição ao tratamento e à portabilidade dos seus dados pessoais. Para tal, basta entrar em contacto connosco através dos contatos disponibilizados no nosso *website* ou enviar um email para: [██████████@ddinisbschool](mailto:██████████@ddinisbschool). Pode saber mais acerca dos processos de recolha e tratamento dos seus dados na nossa **POLÍTICA DE PRIVACIDADE**.



Ligação para a política de privacidade

## **Anexo 22 – *Templates* de Alteração dos Formulários de Inscrição Website e E-mail**

### **Template para colocar nas candidaturas (formulário website)**

Os dados fornecidos serão para uso exclusivo da D. Dinis Business School, não sendo disponibilizados a outras empresas. Ao preencher este formulário a D. Dinis Business School tem licitude para comunicar consigo acerca do respetivo curso durante a fase de candidatura e no

Identificação do Candidato

Nome\*

Contacto Telefónico\*

Email\*

Ligação

Antes de finalizar o seu pedido consulte a nossa [POLÍTICA DE PRIVACIDADE](#)

Confirmo que li a política de privacidade.

## Template para colocar nas candidaturas (formulário Email)

**Formulário de Inscrição**

---

Selecionar curso

---

\* Curso  
Selecione uma das seguintes opções

---

Identificação do Candidato

---

* NOME COMPLETO	* Documento de Identificação
<input type="text"/>	Selecione uma das seguintes opções
* Data de Nascimento	* Nº de identificação
dd/mm/aaaa	<input type="text"/>
* Género	* Data de validade
<input type="radio"/> F <input type="radio"/> M	dd/mm/aaaa
* Morada	* NIF
<input type="text"/>	<input type="text"/>
* Código Postal	* Contacto Telefónico
<input type="text"/>	<input type="text"/>
* Localidade	* Email
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Contacto Telefónico	Localidade
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Email	
<input type="text"/>	

---

Documento a Anexar (Não obrigatório para conclusão da candidatura)

---

Documentos

Selecione o documento ou **arraste** o mesmo para o botão

Nenhum ficheiro selecionado

0 ficheiros carregados

---

Se cumprir algum dos requisitos seguintes assinale para beneficiar de desconto sobre o valor

---

\* Associado

Selecione uma das seguintes opções

---

Os dados fornecidos serão para uso exclusivo da D. Dinis Business School, não sendo disponibilizados a outras empresas. Ao preencher este formulário a D. Dinis Business School tem licitude para comunicar consigo acerca do respetivo curso durante a fase de candidatura e no decorrer do mesmo.

Os seus dados pessoais serão conservados durante 10 anos, uma vez que, as normas legais dos próprios processos de certificação e faturação assim o exigem.

Caso pretenda receber comunicações relativamente à restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School, coloque um visto na *check Box* abaixo.

Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School

## Anexo 23 – *Template* de Alteração do Formulário de Pedido de Brochura

### Texto para colocar no formulário da Lead (pedido de brochura)

Os dados fornecidos serão para uso exclusivo da D. Dinis Business School, não sendo disponibilizados a outras empresas. Ao preencher este formulário a D. Dinis Business School tem licitude para comunicar consigo acerca do respetivo curso até à data de início do mesmo, uma vez que, ao fazer o pedido de brochura torna-se num possível interessado. Os seus dados serão conservados até um mês depois da data de início do curso sendo, posteriormente, anonimizados. Para saber mais leia a nossa POLÍTICA DE PRIVACIDADE.

Ligação

Todas as informações relativas ao curso encontram-se disponíveis online na página do mesmo, pelo que, se não pretender que a D. Dinis Business School fique com os seus dados recomenda-se apenas a consulta das informações disponibilizadas.

Enviar Brochura

Nome\*

Contacto Telefónico

Email\*

Ligação

Antes de finalizar o seu pedido consulte a nossa POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Confirmo que li a política de privacidade.

Caso pretenda receber comunicações relativamente à restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School, coloque um visto na *check Box* abaixo.

Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School

## Anexo 24 – *Templates de Alteração dos Formulários de Newsletter, Landing Pages e Eventos*

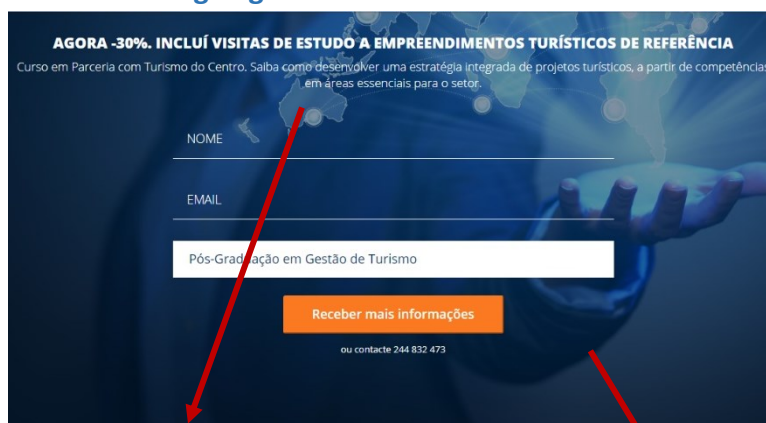
### ➤ Para colocar na parte de subscrever newsletter

Ao subscrever a newsletter está a dar autorização para a D. Dinis Business School lhe enviar, periodicamente, comunicações via email consideradas relevantes ao nível da oferta formativa/eventos.

Os dados fornecidos serão para uso exclusivo da D. Dinis Business School, não sendo disponibilizados a outras empresas nem a países terceiros.

Pode cancelar a qualquer momento a sua subscrição carregando no separador “remove” que aparece no fim das newsletters enviadas.

### ➤ Landing Pages



Os dados fornecidos serão para uso exclusivo da D. Dinis Business School, não sendo disponibilizados a outras empresas. Ao preencher este formulário a D. Dinis Business School tem licitude para comunicar consigo acerca do respetivo curso até à data de início do mesmo, uma vez que, ao fazer o pedido de informação, torna-se num possível interessado. Os seus dados serão conservados até um mês depois da data de início do curso sendo, posteriormente, anonimizados. Para saber mais leia a nossa [POLÍTICA DE PRIVACIDADE](#).

Aqui pode-se colocar a check box para consentimento de comunicações da restante oferta formativa/eventos:

Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School

#### **OU**

Pode-se tentar fazer com que as pessoas subscrevem a newsletter, exemplo:

Quer receber novidades em primeira mão acerca de oferta formativa/ventos de potencial interesse? Subscreva a nossa newsletter!



The screenshot shows a registration form titled 'Inscrições Aula Aberta'. It includes a header with 'PERGUNTAS' and 'RESPOSTAS 36'. The form fields are: 'Nome', 'Email \*', and 'Telefone \*'. Below the fields is a 'SUBMITER' button. A red arrow points from the 'Email' field to the first text box on the right.

**1-Os dados fornecidos serão para uso exclusivo da D.Dinis Business School, não sendo disponibilizados a outras empresas. Ao fazer a sua inscrição a D. Dinis Business School tem licitude para comunicar consigo acerca do evento até ao seu término.**

Após a realização do evento, os seus dados serão anonimizados, não ficando qualquer elemento que o permita identificar.

Antes de finalizar a sua candidatura consulte a nossa **POLITICA DE PRIVACIDADE**.

Confirmo que li a política de privacidade da D. Dinis Business School.

**2-Aqui pode-se fazer a mesma coisa das landing pages:**

Quero receber comunicações acerca da restante oferta formativa e eventos por parte da D. Dinis Business School

**OU**

Podes tentar fazer com que as pessoas subscrevem a newsletter, exemplo:

Quer receber novidades em primeira mão acerca de oferta formativa/ventos de potencial interesse? Subscreva a nossa newsletter!

Subscreva a nossa newsletter e fique a par das últimas novidades

Nome      Email      **SUBSCREVER**



## Anexo 26 – *Pop-Up* Informativo Colocado no *Website* da Empresa



