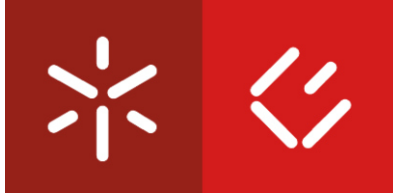




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Martins Ferreira

**A importância das Redes Sociais Online
nas relações B2C para as PME portuguesas**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Martins Ferreira

**A importância das Redes Sociais Online
nas relações B2C para as PME portuguesas**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Moritz von Schwedler

DECLARAÇÃO

Nome: Ângela Martins Ferreira

Contacto: angelamarferreira@gmail.com

Título dissertação: A importância das Redes Sociais Online nas relações B2C para as PME portuguesas

Orientador: Professor Doutor Moritz von Schwedler

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Aos meus pais, Linda e Fernando, por me terem sempre dado a liberdade de escolher o meu caminho, e ainda mais importante, por sempre apoiarem as minhas decisões.

Ao meu irmão, Diogo, por nunca me deixar esquecer como é importante sairmos da nossa zona de conforto e me desafiar constantemente.

Aos meus avós, Joantina e Joaquim, pelo amor e apoio incondicional.

A todos os meus grandes e verdadeiros amigos.

Como não poderia deixar de ser, agradeço profundamente ao meu orientador professor Moritz von Schwedler pela orientação e apoio constante, sempre compreensível e inteiramente disponível ao longo deste último ano. Sem dúvida que a sua ajuda foi determinante para o cumprimento com sucesso da minha dissertação.

Agradeço também ao diretor de curso, professor Vasco Eiriz por me ter incentivado a realizar a dissertação e ter estado sempre presente e disponível ao longo de todo o percurso do mestrado.

Por fim, porém não menos importante, agradeço à Fabiana, Juliana, Micaela e Patrícia e ao Filipe, João, Luís, Miguel, Rui e Tiago pela amabilidade e disponibilidade em colaborem neste meu trabalho, por toda a aprendizagem e partilha de conhecimento. Sem vocês não teria sido possível.

Resumo

Título: A importância das redes sociais online nas relações B2C para as pequenas e médias empresas portuguesas

Resumo:

Esta dissertação destaca a importância das redes sociais online no relacionamento entre as empresas e os seus clientes. As redes sociais representam uma oportunidade para as empresas desenvolverem o relacionamento com os seus clientes e fãs da marca, de forma fácil, rápida e acessível. O marketing digital, em particular as redes sociais, originou a possibilidade de empresas de menores dimensões, com menos recursos financeiros e humanos, conseguirem estar mais perto dos seus clientes, sendo que uma das maiores vantagens das redes sociais é a proximidade com o cliente e o contacto permanente que potencializa o relacionamento entre a empresa e os consumidores.

A pesquisa exploratória de análise qualitativa, foi efetuada através de entrevistas a pessoas responsáveis pela gestão das redes sociais de 10 empresas PME do distrito de Braga, de forma a conseguir perceber os reais problemas e os benefícios percebidos pelas pessoas que se dedicam profissionalmente à gestão das redes sociais, assim como entender de que forma é que as empresas procuram estabelecer um relacionamento com os seus clientes / fãs e resultados obtidos.

As empresas utilizam as redes sociais como plataforma privilegiada de comunicação B2C, valorizando a transmissão rápida das mensagens e a facilidade em interagir e receber feedbacks dos fãs e consumidores. Em termos gerais, este estudo propõe uma análise sobre o relacionamento nas redes sociais, segundo a perspetiva das empresas, contribuindo, assim, para as pesquisas sobre o tema.

Palavras-chave: Redes sociais online; marketing digital; marketing relacional; relacionamentos.

Abstract

Title: The role of social networks in B2C relationships for small and medium-sized Portuguese companies

Abstract:

This dissertation highlights the importance of social networks in the relationship between companies and their customers. Social networks represent an opportunity for companies to develop a relationship with consumers and fans in an easy, fast and accessible way. Digital marketing in general, and social networks in particular, create the opportunity for companies of smaller dimensions, with less financial and human resources, achieving to be closer to its customers since one of the main advantages of social networking is the proximity to the customer and the constant contact that enhances the relationship between them.

This explanatory research, of qualitative analysis, was performed by interviewing people responsible for social network management of 10 SME companies in Braga district, in order to be able to understand the real issues and benefits perceived by people who dedicate themselves professionally to social networking management, as well as understand how companies seek to establish a relationship with their customers / fans as well as the results obtained.

Companies use social networks as a privileged platform for B2C communications, appreciating the fast transmission of messages and the easy interaction, as receiving feedback from fans and consumers. Overall, this study proposes an analysis of the relationship in social networks, according to the perspective of companies, contributing to general research on the subject.

Keywords: Social networks; digital marketing; relationship marketing; customer relationships.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Tema e justificação.....	1
1.2 Questões de pesquisa e objetivos.....	2
1.3 Organização da Dissertação.....	4
Capítulo 2 – As Redes Sociais	5
2.1 Contextualização	5
2.2 As Redes Sociais Online.....	5
2.3 As empresas nas Redes Sociais	8
2.3.1 Usos e aplicações das Redes Sociais	10
2.4 A utilização das Redes Sociais em Portugal	13
2.5 Síntese e Conclusão	15
Capítulo 3 – Marketing Relacional	16
3.1 Contextualização	16
3.2 Marketing Transacional.....	16
3.3 Marketing Relacional	17
3.3.1 Desenvolvimento do Relacionamento	18
3.4 Marketing Relacional nas Redes Sociais	20
3.5 Síntese e Conclusão	22
Capítulo 4 – Contextualização e Metodologia.....	23
4.1 Introdução.....	23
4.2 Objetivos e Questões de Pesquisa.....	23
4.3 Abordagem Metodológica.....	25
4.3.1 Pesquisa Qualitativa	26
4.3.2 Recolha de dados: Entrevistas Semiestruturadas.....	27
4.3.3 Universo e Amostra	29
4.4 Análise de Conteúdo.....	31
Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados.....	33
5.1 Perfil do respondente.....	33
5.2 Análise dos dados e discussão dos resultados.....	36

5.2.1 Utilização das redes sociais	36
5.2.2 Motivações e barreiras da utilização das redes sociais.....	43
5.2.4 A utilização das redes sociais <i>online</i> no marketing relacional	49
5.2.4 Práticas de medição para promover a marca	53
5.2.5 Episódios marcantes	59
Capítulo 6 – Conclusão.....	61
6.1 Conclusões do Estudo	61
6.2 Contributos da Investigação	63
6.3 Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura	64
Apêndices.....	66
Apêndice 1: Questionário preliminar.....	66
Apêndice 2: Guião da Entrevista.....	67
Apêndice 3: Pedido de colaboração (exemplo de e-mail)	68
Apêndice 4: Grelha de Análise de Conteúdo	69
Bibliografia	69
Referências Online:	73

Índice de Gráficos

Gráfico 2: Idades dos Respondentes.....	34
Gráfico 3: Grau de Formação	34
Gráfico 4: Redes Sociais Utilizadas.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1: Objetivos gerais e específicos da pesquisa	24
Tabela 2: Identificação das Empresas e Sectores de Atividade	34
Tabela 3: Identificação das empresas e respetivos gestores.....	35
Tabela 4: A integração das redes sociais na estratégia empresarial.....	41
Tabela 5: Motivações na utilização das redes sociais	44
Tabela 6: Os principais problemas e dificuldades encontrados na GRS.....	47
Tabela 7: Formas de participação mais frequentes nas redes sociais	58
Tabela 8: Identificação de episódios marcantes	59

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Tema e justificação

O presente estudo tem como tema “*A importância das Redes Sociais Online nas relações Business to Consumer (B2C) para as pequenas e médias empresas (PME) portuguesas*” e pretende focar-se na perspetiva das empresas que utilizam o marketing digital e as redes sociais em particular, como ferramenta para incrementar o marketing relacional entre as empresas e os consumidores.

Apresentamos, assim, uma pesquisa exploratória de análise qualitativa, com entrevistas a pessoas responsáveis pela gestão das redes sociais de empresas PME do distrito de Braga, de forma a conseguir perceber os reais problemas e os benefícios percebidos pelas pessoas que se dedicam profissionalmente à gestão das redes sociais, assim como entender de que forma é que as empresas procuram estabelecer um relacionamento com os seus clientes/fãs e resultados obtidos.

As redes sociais são uma das atividades mais populares no mundo *online* atual, tornando-se num fenómeno social de larga escala (Laudon & Traver, 2013). Nos últimos anos tem-se vindo a verificar que, de modo geral, as empresas estão a começar a desenvolver as suas estratégias de marketing na internet, sendo este um meio cada vez mais reconhecido e considerado bastante útil para encontrar oportunidades de mercados, obter feedback e avaliações sobre as próprias empresas e produtos, assim como para perceber melhor a prestação dos concorrentes e a estrutura do mercado global.

Na última década, verificou-se que a forma como os consumidores comunicam uns com os outros tem mudado drasticamente, do mesmo modo que também se alterou a forma como os consumidores se reúnem e trocam informações sobre os produtos, e no modo de obtê-los e de consumi-los (Hennig-Thurau, et al., 2010).

Neste sentido, as redes sociais *online* introduziram um novo canal de comunicação entre o consumidor e as empresas. A maior parte das empresas utilizam atualmente as redes sociais como uma ferramenta de marketing e *branding* (Laudon & Traver, 2013), que estão a ser utilizadas para aumentar o conhecimento e a popularidade das marcas, criando novas oportunidades para as empresas conhecerem os seus clientes e conectarem-se com estes

instantaneamente. Deste modo, as redes sociais online assumem-se como uma plataforma que potencializa a criação, manutenção e desenvolvimento de relações entre as marcas e os consumidores.

Estas novas ferramentas permitem, assim, que as empresas possam ter uma maior proximidade com o consumidor, potencializando as formas de contacto direto entre clientes e outros parceiros de negócio. Segundo Antunes e Paulo (2008), o marketing relacional privilegia uma relação mais individualizada e de aprendizagem entre as empresas e cada um dos seus clientes. Esta maior proximidade, obtida através de uma grande interatividade, permite que as empresas consigam obter a informação necessária para oferecer um produto ou serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente.

No entanto, gerir os relacionamentos com clientes, na era das novas redes sociais, pode tornar mais complexo o processo de controlar a imagem de marca e os próprios resultados do relacionamento, tais como o valor do cliente, uma vez que existe informação extensiva sobre as marcas e produtos que tanto pode ser facilmente multiplicada, como, ao mesmo tempo, pode interferir com a mensagem de marketing da empresa (Hennig-Thurau, et al., 2010) e as redes sociais passam a ser uma extensão do sistema da gestão do relacionamento com o cliente (Laudon & Traver, 2013).

Hennig-Thurau, *et al.* (2010) apontam que o surgimento das novas redes sociais também criou grandes oportunidades para novos modelos de negócios. Estas plataformas oferecem às empresas formas variadas para alcançar os consumidores, comunicarem com eles, medirem a sua comunicação, navegação ou comportamentos relacionados à aquisição de produtos. De forma que os autores reconhecem que estas opções são valiosas para o marketing em geral, mas ainda assumem uma particular relevância para a gestão do relacionamento com o cliente, que emprega o conhecimento sobre os clientes individuais para a elaboração de atividades de marketing individualizadas.

1.2 Questões de pesquisa e objetivos

A elaboração da dissertação tem por base a seguinte pergunta de pesquisa inicial: **“Qual o contributo das redes sociais *online* nas relações B2C em Portugal na perspetiva das empresas?”**. Desta forma, pretende-se analisar a importância das práticas

do marketing relacional na implementação de estratégias nas redes sociais online para as pequenas e médias empresas em Portugal.

Deste modo, é pertinente analisar quais os maiores benefícios que este tipo de estratégia de marketing *online* representam nas relações B2C, quais os maiores obstáculos verificados, de que forma se poderá vir a melhorar o desempenho das mesmas, assim como apurar qual o papel das redes sociais nas relações estabelecidas entre as marcas e os utilizadores das redes sociais.

Por outro lado, a presente investigação pode igualmente contribuir para um melhor entendimento das estratégias adotadas pelas PME's portuguesas, do ponto de vista da gestão das redes sociais e dos recursos humanos. Perceber de que forma este trabalho está articulado no planeamento e estratégias das empresas, e qual a importância do mesmo.

Com o presente estudo, e procurando responder às questão de pesquisa formulada, identificamos como principais objetivos gerais e específicos, os seguintes tópicos:

1. Examinar de que forma as PME portuguesas utilizam as redes sociais, no contexto B2C

Com este objetivo pretendemos identificar todas as plataformas de redes sociais onde as empresas possuem conta, perceber quais é que são mais utilizadas e com que frequência cada uma das redes sociais é atualizada, assim como verificar qual o tipo de conteúdo divulgado em cada uma redes sociais.

2. Perceber quais os motivos para as PME portuguesas utilizarem as redes sociais, e quais as barreiras que inibem a sua utilização

Com este ponto procuramos entender quais os critérios utilizados pela empresa na escolher das redes sociais, assim como quais são as principais vantagens identificadas na utilização das redes sociais. Pretendemos também averiguar a importância que o *Word-of-Mouth* exerce na utilização as redes sociais que a empresa utiliza e verificar os principais problemas e dificuldades encontrados na gestão das redes sociais.

3. Analisar a importância da utilização das redes sociais *online* no marketing relacional, em relação aos usos das redes sociais

Através deste objetivo pretendemos conferir de que forma as empresas estabelecem uma relação com o consumidor e como gerem os relacionamentos com o cliente, assim como também aferir a importância que a gestão do relacionamento com o cliente exerce na utilização das redes sociais.

4. Explorar as práticas de medição utilizadas pelas empresas que promovem sua marca através das Redes Sociais

Com este objetivo ambicionamos aferir de que forma as empresas avaliam a sua prestação nas redes sociais e perceber se o trabalho desenvolvido corresponde com os objetivos definidos. Pretendemos também conseguir identificar o género de conteúdos com maior feedback em cada tipo de rede social assim como perceber de que forma o utilizador interage mais frequentemente.

1.3 Organização da Dissertação

A dissertação está dividida em 6 capítulos. Numa primeira parte conta com a introdução (capítulo 1), seguida da contextualização teórica e revisão da literatura dos dois principais temas de investigação, as redes sociais e o marketing relacional (capítulos 2 e 3).

No quarto capítulo apresentamos a contextualização e metodologia, onde expomos a abordagem metodológica do trabalho, assim como indicamos o processo de seleção da amostra e procedimentos de recolha de dados.

Seguidamente, procedemos à análise de dados e discussão dos resultados (capítulo 5). Por fim, apresentamos o capítulo da conclusão, referente às principais conclusões do estudo, recomendações e propostas para investigação futura (capítulo 6).

Capítulo 2 – As Redes Sociais

2.1 Contextualização

Os avanços tecnológicos e o desenvolvimento da Internet veio proporcionar às marcas uma nova forma de criação de valor para os clientes e de construção do relacionamento com eles. Nos últimos anos, o uso da Internet tem vindo a exercer um forte impacto tanto por partes dos clientes como das empresas, sendo que as estratégias de marketing têm vindo a sofrer alterações que atingem o consumidor direta e personalizadas, de forma a tirar o maior partido da Internet e das tecnologias de hoje em dia (Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013).

As redes sociais (*Social Network Sites*) são uma das atividades mais populares no mundo *online* (Laudon & Traver, 2013), tornando-se num fenómeno social a larga escala. O seu número de utilizadores tem vindo a aumentar constantemente, sendo que no final de 2014 estão registados mais 1,6 bilhões de utilizadores em todo o mundo (STATISTA, 2014). A utilização da internet como meio para estratégias de marketing tem vindo a ser utilizada há algum tempo, porém, através do fenómeno das redes sociais verificou-se uma maior proximidade e aumento de interatividade nas relações entre marcas e consumidores. A maior parte das empresas utilizam as redes sociais como uma ferramenta de marketing e *branding* (Laudon & Travel, 2013). Deste modo, as redes sociais online assumem-se como uma plataforma que potencializa a criação, manutenção e desenvolvimento de relações entre as marcas e os consumidores.

2.2 As Redes Sociais Online

O objetivo de uma rede social é juntar um grupo de indivíduos com algo em comum, em que independentemente do motivo que os une, os seus membros podem criar um senso de identidade coletiva dentro da sua comunidade e partilhar experiências uns com os outros na sua rede de contactos (Harwood, Garry, & Broderick, 2008).

Desde sempre que os seres humanos, de todas as culturas, de todos os tempos, formam complexas redes sociais através das relações permanentes entre pessoas envolvidas num determinado grupo. As redes sociais envolvem partilha de interação social entre grupos de pessoas, são validadas por percepções de valor comum, normalmente expressas como um

símbolo cultural, e envolvem responsabilidades e funções recíprocas (Clemons, Barnett, & Appadurai, 2010). Porém, as redes sociais atingiram uma nova dimensão com o surgimento da Internet e o desenvolvimento de tecnologias de informação.

O crescimento da Internet e de todas as tecnologias das várias interfaces associadas, como os computadores portáteis e telemóveis, emergiram numa nova era do marketing, o marketing da Internet (Mohammed, Fisher, Jaworski, & Cahill, 2002), que foi definido como o “*processo de construir e manter uma relação com o cliente através de atividades online de forma a facilitar a troca de ideias, produtos, e serviços que satisfaçam os objetivos de ambas as partes*” (Mohammed, et al. 2002:4).

Com o crescimento da Internet no início dos anos 90, milhões de pessoas começaram a ter acesso à rede e a entrar no mundo *online*. Este *boom* causou um impacto muito grande na construção de uma comunidade *online* e no fortalecimento da Internet, sendo que nos finais dos anos 90, o valor comercial das comunidades *online* foi reconhecido como um potencial modelo de negócio (Hagel & Armstrong, 1997).

Contudo, apenas no início da década de 2000 é que a tecnologia de informação penetrou no mercado do público de massas e se veio a tornar naquela que é considerada por Kotler (2011) a tecnologia de nova vaga, ou seja, a tecnologia que possibilita a conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos, devido à existência de computadores e telemóveis acessíveis, Internet a baixo custo e código fonte aberto. Esta é referenciada como uma nova era, a era da participação, onde as próprias pessoas criam notícias, ideias e entretenimento da mesma forma que os consomem (Kotler, 2011).

Com o avanço da Internet, em especial as tecnologias da Web 2.0, os *social media* evoluíram para um meio novo, direcionado para as massas, e, principalmente, livre de custos. Graças aos incontáveis tipos de software social que começaram a surgir em toda a rede, incluindo blogs, sites de conteúdo gerado pelo utilizador e comunidades virtuais, as pessoas começaram a conectarem-se e a comunicar na rede umas com as outras (Heidemann, et al., 2012). A democratização da tecnologia e o seu alastramento para uma população bastante vasta veio demonstrar que as redes sociais não se encontravam mais limitadas a um pequeno grupo de adotantes iniciais, mas sim expandidas para incluir um conjunto muito maior de pessoas e gostos (Laudon e Traver, 2013).

Foi neste contexto que surgiu, então, uma nova geração de redes sociais: comunidades *online* onde as pessoas socializam ou trocam informação e opiniões (Kotler, et al., 2013),

através de uma grande variedade de redes que vão desde os blogues (ex.: Blogger), *websites* de redes sociais (ex.: Facebook, Twitter, LinkedIn) e mundos virtuais (ex. Second Life).

Segundo o Statista (2014), é nas redes sociais onde os utilizadores despendem mais o seu tempo na Internet. Atualmente, existem mais de 1,6 bilhões de utilizadores de redes sociais em todo o mundo. O Facebook é a rede social que agrega um número maior de utilizadores, com um registo de 1.350 milhões no final de 2014, seguindo-se a larga distância a rede QZone com 645 milhões, posteriormente o Google+ com 343 milhões, LinkedIn com 332 milhões, Twitter com 284 milhões, Tumblr com 230 milhões e Instagram com 200 milhões (dados de novembro de 2014).

Independentemente de cada género de rede social ter as suas próprias especificidades, Boyd e Ellison (2007) definem as redes sociais como serviços baseados na rede que permitem que o utilizador possa: construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado; articular listas de outros utilizadores com quem partilhem uma conexão; e, visualizar e navegar nas listas de conexões, nas suas e nas dos outros. Para os mesmo autores, o que torna os sites de redes sociais únicos é o facto de estes permitirem que os utilizadores possam articular e tornar visíveis as suas próprias redes sociais, uma vez que as ligações estabelecidas são frequentemente entre indivíduos que compartilham alguma conexão *offline*, numa extensão das suas redes de contacto (Boyd e Ellison, 2007).

Laudon e Traver (2013) definem as redes sociais como uma área *online* onde as pessoas partilham interesses comuns e interagem umas com as outras, que podem ou não conhecer-se pessoalmente e que trocam palavras e ideias através da mediação de um espaço de encontros sociais online. Assim, os utilizadores podem criar uma rede pessoal que consiste em centenas de conexões diretas e indiretas para amigos, conhecidos, colegas e outros utilizadores com os mesmos interesses (Heidemann, et al., 2012).

“As Redes Sociais são um tipo específico de comunidade online, que tem por base uma plataforma individual, em que os utilizadores são movidos por uma motivação emocional de conexões sociais” (Soares, et al., 2012:5). Segundo os autores, as redes sociais desempenham um papel importante na valorização das relações sociais dos utilizadores, permitindo-lhes interagir mais rapidamente com os seus amigos e, desta forma, melhorar o desempenho na sua vida social (permite interagir com mais frequência, estar mais atualizado e estabelecer relações sociais mais fortes), dando-lhes um maior controle sobre as interações da sua vida social.

As tecnologias das redes sociais permitem que os utilizadores possam criar livremente conteúdos na *Internet* para partilharem com outras pessoas. Deste modo, o conceito de redes sociais pode ser descrito como a infraestrutura que permite que os utilizadores sejam editores de conteúdos que lhes interessam a eles e aos seus amigos (Treadaway e Smith, 2010).

O surgimento dos sites de redes sociais veio também permitir que os utilizadores, enquanto consumidores, possam desempenhar um papel mais ativo, como agentes de mercado e assim consigam alcançar (e ser alcançados por) quase toda a gente, em qualquer lugar e a qualquer hora, compartilhando as suas experiências em tempo real. Essas interações afetam na forma como os clientes pensam e se comportam num relacionamento com uma marca (Hennig-Thurau, et al., 2010).

Deste modo, as redes sociais fornecem uma plataforma incomparável para os consumidores divulgarem e partilharem as suas experiências e opiniões de produtos, quer seja através do passa-a-palavra ou opiniões dos consumidores (Chen, Fay, & Wang, 2011). Por conseguinte, os novos meios de comunicação dos quais fazem parte as redes sociais ameaçam as estratégias corporativas e os modelos de negócios que têm sido estabelecidos já há muito tempo. Porém, Hennig-Thurau, *et al.* (2010) reconhecem que esta nova ameaça também proporciona amplas oportunidades de crescimento com a adaptação de novas estratégias.

Em suma, a importância crescente das redes sociais causou uma mudança significativa no comportamento do consumidor, que por conseguinte exerceu um impacto substancial sobre as empresas (Heidemann, et al., 2012).

2.3 As empresas nas Redes Sociais

As redes sociais *online* exercem um impacto profundo na forma como os modelos de negócios se operacionalizam, comunicam e servem os seus consumidores (Laudon e Traver, 2013). Esta mudança no pensamento de marketing surge devido ao facto de os consumidores se tornarem parceiros altamente ativos, estreitamente ligados a uma rede de outros consumidores, onde assumem não só o papel de clientes, bem como de produtores e revendedores (Hennig-Thurau, et al., 2010).

Sem embargo do Facebook e Google+ serem das redes sociais com o maior número de utilizadores, existem também outro tipo de redes mais específicas que têm vindo a crescer a um ritmo rápido, nomeadamente o Tumblr, Instagram e Pinterest. Estas redes de nicho fornecem as

necessidades de comunidades mais pequenas focadas nos mesmos interesses, tornando-se, assim, interessantes do ponto de vista do marketing, uma vez que representam um veículo ideal para as empresas melhor alcançarem determinados grupos mais específicos (Kotler, et al., 2013).

Apesar de as novas comunidades mais focadas em interesses específicos não competirem diretamente com as maiores redes sociais, são significantes na medida em que estas aglomeram os membros não apenas pelas amizades, mas também por adicionarem uma maior variedade de oferta e potencializarem a audiência total das redes sociais (Laudon e Traver, 2013).

De acordo com o estudo da Eurostat (2013) "*Businesses raise their internet profile by using social media*", verificou-se que nos últimos 10 anos têm aparecido na Europa uma infinidade de serviços com base na Internet como as aplicações *web* colaborativas e *websites* interativos, em que os utilizadores são incentivados a se inscreverem para estes serviços, a criar, publicar e partilhar conteúdo gerado por si e adicionar *links* para outros *websites*. Além disso, os indivíduos e as empresas têm-se apoiado na troca de informações, experiências e opiniões num diálogo em forma de "muitos-para-muitos" através das plataformas de comunicação internet, sendo que estas plataformas de interação virtuais contribuíram positivamente para uma mudança de paradigma em relação à forma como as empresas têm conseguido alcançar o seu público.

Uma vez que as redes sociais têm baixos custos e são livres de preconceito, podem também ajudar as empresas a adquirir conhecimento sobre o mercado, elaborar perfis e conceber melhores abordagens de comunicação para os seus consumidores (Kotler, 2011), pois "à medida que os *medias sociais* se tornam cada vez mais expressivos, os consumidores poderão influenciar cada vez mais outros consumidores com as suas opiniões e experiências" (Kotler, 2011:22-23).

Assim, as redes sociais representam uma enorme oportunidade para todas as empresas, desde o negócio mais pequeno e recente ao mais antigo e tradicional, que marcam a sua existência nas redes sociais, pois quanto mais a organização está conectada em rede, maiores são os benefícios que podem ser derivados da utilização de ferramentas Web 2.0, em especial para as pequenas empresas, cuja utilização desta ferramenta conveniente de baixo custo cumpre o objectivo principal de exposição (Gamboa & Gonçalves, 2014).

Becker, *et al.* (2013) consideram que as redes sociais aparentam ser uma ferramenta excepcional para as empresas comunicarem com os consumidores, devido à velocidade com que a informação circula e os baixos custos associados, em comparação com o marketing tradicional. Sendo também de particular importância para uma empresa a facilidade de obter feedback dos consumidores através dos sites de redes sociais.

Por outro lado, as redes sociais facilitam a segmentação do público-alvo, tendo em conta que estas se baseiam em interesses em comum e permitem aglomerar grupos de pessoas por interesses e comportamentos identificados (Harwood *et al.*, 2008).

2.3.1 Usos e aplicações das Redes Sociais

Atualmente, as empresas reconhecem que as redes sociais representam uma nova maneira de se comunicar com os consumidores, permitindo ampliar as suas comunicações, desenvolver uma reputação e promover a imagem da empresa (Becker, *et al.*, 2013). Desta forma, as novas abordagens de comunicação possibilitam um envolvimento maior das marcas com os consumidores e um sentimento de comunidade à sua volta, de forma a tornar a marca uma parte significativa das conversas e das vidas dos consumidores (Kotler, *et al.* 2013).

Deste modo, as marcas e a reputação das empresas são também formadas através das redes sociais, por isso, a questão da “reputação online” – especialmente evidenciada pelas publicações, comentários, sessões de *chat* (conversações *online*) e gostos – é levada muito a sério por parte das empresas (Laudon e Traver, 2013).

Ao utilizar esta nova geração de aplicações *web* altamente dinâmicas, as empresas também começaram a adotar novos comportamentos, passando a integrar as redes sociais no modo de gerir os seus negócios, na comunicação interna e na comunicação e interação com os clientes. A partir desse ponto, os clientes têm exercido uma maior influência nas decisões de negócios e contribuem na concepção e comercialização dos produtos (Eurostat, 2013).

São vários os usos e aplicações das redes sociais pelas empresas, para a construção da cadeia de valor. Para tirar proveito das redes sociais, as empresas estão a começar a utilizá-las como amplificador do marketing *word-of-mouth*, como uma ferramenta de contato com os clientes, canal de vendas diretas, e um espaço para o comércio social (Dong-Hun, 2010). Neste sentido, Heidemann *et al.* (2012) determinaram cinco áreas de aplicação das redes sociais online: investigação e desenvolvimento (desenvolvimento de produtos, pesquisa de mercado);

marketing e vendas (campanhas de marketing, marketing passa-a-palavra, publicidade segmentada, CRM); serviço ao cliente (apoio ao cliente, suporte pós-venda), recursos humanos (recrutamento, *employer branding*) e aplicações internas (pesquisa especializada, colaboração em equipas virtuais, gestão de conhecimento).

Word of Mouth

O poder das redes sociais permanece na sua natureza viral, em que o consumidor relacionado a outros, espalha rapidamente a mensagem por toda a internet através do *word of mouth* (Becker, *et al.*, 2013). O *word of mouth* (WOM), ou o marketing de passa-a-palavra, foi definido por Bao e Chang (2014) como uma comunicação interpessoal na qual um remetente espalha uma mensagem para os receptores. Quando essa transmissão da mensagem é feita por via electrónica, como no caso das redes sociais, o processo pode ser também referenciado como *electronic word of mouth* (eWOM).

O marketing de passa-a-palavra electrónico é divulgado através de várias plataformas online, sendo que a Internet permite que os clientes possam partilhar as suas opiniões e experiências, sobre os produtos e serviços, com uma infinidade de outros consumidores. Assim, o conceito de eWOM pode ser entendido como qualquer declaração positiva ou negativa feita por potenciais, reais, ou ex-clientes sobre um produto ou empresa, que é disponibilizado para uma multidão de pessoas e instituições através da Internet (Hennig-Thurau *et al.*, 2004).

Nestes últimos anos, as redes sociais online e outras plataformas têm contribuído para a propagação do eWOM. Um dos recursos mais importantes da Internet é a comunicação interativa a uma grande escala, que possibilita uma comunicação pessoal de fácil acesso para uma comunidade global de utilizadores da Internet (Bao & Chang, 2014).

O impacto do *word of mouth* pode exercer uma influência poderosa no comportamento de compra do consumidor. As palavras pessoais e recomendações de amigos de confiança, associações e outros consumidores tende a ser mais credível do que as fontes comerciais, como através da publicidade ou de vendedores (Kotler, *et al.* 2013). Como tal, as empresas que recebem um eWOM favorável tendem a ter uma melhor chance de aumentar as vendas (Bao & Chang, 2014).

Existem inúmeras evidências de que eWOM é benéfico para as empresas, proporcionando uma ferramenta de marketing eficaz para competir no mercado, na medida em

que são vários os efeitos das mensagens passa-a-palavra em relação às intenções de compra, produto e escolha da marca, sobre as atitudes de consumo e as vendas (Munzel & Kunz, 2014).

Neste sentido, torna-se bastante promissor para uma marca conseguir atrair o interesse dos clientes satisfeitos nas redes sociais para facilitar o passa-a-palavra positivo, com o propósito de gerar valor para o negócio, pois os clientes tendem a confiar mais em recomendações feitas por outros clientes do que em mensagens de marketing criadas pelas empresas. Este facto demonstra, assim, a importância fundamental da troca do marketing de vendas pelo marketing de relacionamento nas redes sociais (Heidemann, et al., 2012).

Customer Relationship Management – CRM

Outra área emergente para a aplicação das redes sociais pelas empresas, na construção da cadeia de valor é a gestão de relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* – CRM).

As comunidades de marcas onde os consumidores criam e compartilham conteúdos relacionados com a marca e se comunicam uns com os outros, assumem um papel de grande importância para as empresas que procuram construir um relacionamento entre a marca e consumidor (Hennig-Thurau *et al.*, 2010).

Construir e tirar o máximo partido da comunidade de uma marca num site de rede social como o Facebook é uma das estratégias mais populares que as empresas utilizam para construir uma relação entre consumidor e marca (Park & Kim, 2014).

Porém, o uso das redes sociais como um canal para o envolvimento do cliente com as empresas coloca desafios interessantes à abordagem tradicional da gestão de relacionamento com os clientes. A estratégia de CRM é projetada para gerir relacionamentos com clientes como um meio para extrair o máximo de valor dos clientes, durante o tempo de vida do relacionamento. Todavia, no contexto das redes sociais online, as empresas perdem o controlo da relação, para os seus clientes utilizadores de redes virtuais altamente influentes (Parasnis, 2011).

Portanto, cabe às empresas adotar uma mudança na estratégia do relacionamento com o cliente, cujo principal objetivo passa a ser a facilitação de experiências colaborativas e o diálogo que os clientes valorizam. Não obstante, perceber o que os clientes valorizam é um dos primeiros desafios na estratégia da construção da relação nas redes sociais (Parasnis, 2011).

A prática de uma gestão do relacionamento com clientes nas redes sociais também permite que as empresas possam analisar tendências e oportunidades de negócios futuros através do vínculo estabelecido com os utilizadores, bem como possibilita o monitoramento da sua reputação através da interação e do feedback dos clientes em tempo real (Heidemann, et al., 2012).

2.4 A utilização das Redes Sociais em Portugal

O número de utilizadores de Internet em Portugal tem vindo a crescer bastante nos últimos. De acordo com os dados estatísticos apresentados pela Internet World Stats – IWS (2014), no ano 2000 apenas 24,2% da população portuguesa utilizava a Internet, uma diferença muito significativa face aos 62,1% de utilizadores registados no final do ano de 2013. De igual modo, os dados apurados pela OberCom (2014) confirmam que o número de acessos à Internet nos agregados domésticos em Portugal têm vindo a subir de forma regular nos últimos anos.

Apesar de Portugal não pertencer ao grupo dos 10 países europeus em que mais pessoas utilizam a Internet, o cenário a nível de representatividade percentual não é muito diferente do resto da Europa, sendo que a média dos países da União Europeia (UE) em dezembro de 2013 era de 76,5% (IWS, 2014).

Através do estudo da OberCom verifica-se que a utilização da Internet por parte dos portugueses é feita essencialmente de forma diária, sendo que quanto maior a idade dos indivíduos, maior tende a ser a taxa de não utilização. Apesar de mais de metade dos utilizadores portugueses não utilizar a Internet em dispositivos móveis (telemóvel, *smartphone* ou *tablet*) em 2013, os números relativos à utilização apontam para uma sugestiva transição dos hábitos online para as plataformas móveis.

Em relação à utilização de redes sociais, os portugueses diversificam a sua atividade em cada rede, explorando essa realidade online através da utilização de diversas redes, muitas vezes em simultâneo. De acordo com os dados OberCom, em 2013, a esmagadora maioria dos internautas portugueses utilizadores de sites de redes sociais têm perfil criado na rede Facebook, seguido de um número muito menor de utilizadores com perfil nas redes Google+, Hi5, Twitter e LinkedIn. O mesmo estudo também verificou que as funcionalidades mais utilizadas entre os utilizadores de redes sociais em Portugal dizem respeito à comunicação direta com outros utilizadores.

No que concerne à utilização das redes sociais pelas empresas como parte da sua estratégia para a integração de tecnologias de informação e comunicação, as estatísticas do Eurostat (2013) indicam que cerca de 30% das empresas da UE utiliza as redes sociais. Entre as empresas que utilizam as várias redes sociais não existem grandes discrepâncias nos usos e aplicações relativamente à dimensão das mesmas, sendo que 72% das pequenas e médias empresas utilizam esse meio para construção de imagem ou para a comercialização de produtos, em comparação com 79% das grandes empresas (Eurostat, 2013).

Em Portugal as empresas dão importância à presença internet, sendo que em 2013 mais de metade (59%) das empresas com 10 ou mais funcionários possuem um *website* (Eurostat, 2013). Relativamente à utilização de redes sociais 33% das empresas utiliza nas suas estratégias, sendo que as quatro categorias mais utilizadas são, respetivamente, as redes sociais, como Facebook e LinkedIn; blogs corporativos ou micro-blogs como o Twitter; websites de partilha de conteúdos multimédia, tais como YouTube, Flickr, SlideShare; e ferramentas de partilha de conhecimentos com base em *wiki*. Ainda de acordo com o Eurostat, 36% das empresas portuguesas utiliza pelo menos um destes tipos de redes, das quais as redes sociais são mais populares, porém, apenas 9% das empresas portuguesas têm integrado uma política formal de utilização das redes.

Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), relativos ao “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas” realizado em 2014 mostram que 39% das empresas utilizam aplicações baseadas na Internet ou plataformas de comunicação criadas pelas próprias para conectar, criar e trocar conteúdos online com clientes, fornecedores ou outros parceiros de negócio. As empresas com mais de 250 pessoas ao serviço são as que mais utilizam as redes sociais (61%), seguindo-se as médias empresas (47%), e por fim as pequenas (37%).

Deste modo, através da análise dos diferentes dados estatísticos sobre a utilização das redes sociais em Portugal, pode-se concluir que existe um notório crescimento do número de utilizadores da internet em geral e das redes sociais em particular. Apesar das empresas portuguesas tentarem acompanhar essa tendência, ainda existe um trabalho de crescimento e amadurecimento que é necessário desenvolver, especialmente por parte das pequenas e médias empresas, pois são as que menos utilizam as redes sociais nas suas estratégias.

2.5 Síntese e Conclusão

As redes sociais *online* são uma tendência da atualidade, que agrega cada vez mais utilizadores. Este fenómeno atraiu também a presença das marcas/empresas que procuram estar mais próximas dos seus clientes passando a integrar as redes sociais no modo de gerir os seus negócios. Deste modo, as redes sociais representam um enorme potencial para as empresas, uma vez que permitem um maior envolvimento e interatividade de forma a criar experiências que agregam valor para o cliente e, com isso, facilitar o aumento de receitas, redução de custos e o desenvolvimento de uma relação mais próxima.

Estas plataformas online permitem, assim, que as marcas possam interagir constantemente com os clientes de uma forma oportuna e relevante, porém como qualquer rede online, as redes sociais estão em constante desenvolvimento e mudança, o que exige um trabalho contínuo por parte das marcas, de forma a tirar o máximo partido das redes sociais nas suas estratégias de *marketing* e comunicação.

Capítulo 3 – Marketing Relacional

3.1 Contextualização

Os fundamentos teóricos do marketing relacional não são recentes, porém só a partir dos anos 70 é que a importância do estudo das relações e redes começou a ser enfatizada na literatura sobre a gestão e estratégia (Eiriz & Wilson, 2006). Antes disso, o marketing tradicional era planejado e implementado com vista a facilitar a troca de produtos por dinheiro.

As sucessivas alterações do meio envolvente, que se produzem a um ritmo cada vez mais acelerado, têm influenciado o pensamento estratégico de marketing (Antunes & Paulo, 2008). Neste sentido, são vários os autores que, à semelhança de Grönroos (2006), defendem que a definição de marketing como até há 25 anos atrás era conhecida, está atualmente em mudança. Na sequência desta alteração, novos campos de marketing tais como marketing de serviços e marketing relacional surgiram ao lado da comercialização de bens orientada ao consumidor (Grönroos, 2006). A partir desse momento, o marketing relacional ganhou cada vez mais interesse junto dos investigadores e também na prática empresarial (Antunes e Paulo, 2008). São várias as disciplinas e teorias que têm vindo a contribuir para o desenvolvimento do marketing relacional como um foco de estudo e prática, reconhecendo o conceito central de relacionamentos juntamente com os elementos mais tradicionais como os quatro P's do produto, preço, promoção e lugar [*“place”*, na versão original, em inglês] (Eiriz e Wilson, 2006).

Por outro lado, as redes sociais online vieram conferir uma nova oportunidade de relacionamento mais próximo e constante, que transporta o marketing relacional para uma nova plataforma. Estas comunidades online, que permitem que os consumidores possam criar conteúdo para partilhar e comunicar uns com os outros, revelaram-se importantes para as empresas que pretendem construir uma relação entre o consumidor e a marca (Hennig-Thurau *et al.*, 2010).

3.2 Marketing Transacional

O marketing transacional consiste na criação de compras e trocas (ou transações) singulares (Grönroos, 2007). Uma transação é um evento durante o qual uma troca de valor ocorre entre duas partes (Lovelock, 2007) em que cada transação entre um cliente e um

fornecedor é essencialmente discreta e anónima, sem registo de longo prazo mantido no histórico de compras do cliente, e com pouco ou nenhum reconhecimento mútuo entre o cliente e funcionários (Lovelock, 2007).

Na abordagem transacional do marketing, o cliente é considerado um cliente quando é o alvo do esforço das vendas e marketing. Porém, um relacionamento é um processo contínuo, que existe a todo o tempo, não só quando se registam transações mas principalmente no tempo que decorre entre as transações. Os clientes devem sentir que a outra parte está sempre disponível para ajudar e apoiar, e não apenas quando estes fazem uma compra (Grönroos, 2007).

3.3 Marketing Relacional

O conceito marketing relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços, por Leonard Berry, em 1983, que considerava que o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes. Para o autor, atrair clientes era tão importante como manter e consolidar o intercâmbio com ambas as partes, ao longo do tempo (Antunes e Paulo, 2008). Esta perspetiva de longo prazo e de interatividade foi cada vez mais reconhecida no marketing de serviços, sendo que nas abordagens mais recentes, tem sido sugerido que as trocas, embora ainda importantes, são naturalmente facilitadas pelas interações entre os fornecedores e clientes, tornando, conseqüentemente, a interação como um conceito central no marketing (Grönroos, 2006).

Eiriz e Wilson (2006) definem marketing relacional como o conjunto de atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e término de trocas relacionais, sendo que estão abrangidas as relações intra e inter-organizacionais, assim como as relações entre organizações e indivíduos. Deste modo, os autores evidenciam que o marketing relacional compartilha com outras disciplinas a mesma preocupação com as alianças estratégicas, parcerias e redes estratégicas.

O marketing relacional tem por base relacionamentos, redes e interação, reconhecendo que o marketing é incorporado na gestão total das redes de vendas da organização, mercado e sociedade. É dirigido às relações de longo prazo com os clientes individuais, oferecendo benefícios a ambas as partes e cuja criação de valor é feita em conjunto, entre as partes envolvidas (Gummesson, 1999).

O marketing relacional está relacionado com relacionamentos entre duas ou mais partes. Este relacionamento e as interações que ocorrem entre ambas as partes são consideradas o fenómeno central no marketing, sendo que as relações que são consideradas para facilitar e suportar trocas ou transações são as mais importantes (Grönroos, 2007).

No marketing relacional é a própria relação e a forma como esta funciona que leva à criação de valor e a satisfação que o cliente precisa. A relação prossegue num processo de interação, onde vários tipos de contactos entre a empresa e o cliente ocorrem ao longo do tempo. Esses contactos podem ser muito diferentes, dependendo do tipo de situação de marketing (Grönroos, 2004).

3.3.1 Desenvolvimento do Relacionamento

Um relacionamento só se desenvolve quando todos, ou pelo menos a maioria dos contactos e interações mais importantes com o cliente são orientadas para o relacionamento. Existem, assim, vários vínculos que mantêm o cliente ligado a uma empresa, mesmo que o cliente não tenha a percepção que efetivamente existe uma relação. O relacionamento é conquistado à medida que o marketing relacional é implementado. Consequentemente, a empresa deve criar um processo de interação e comunicação que facilite o relacionamento. Todavia, cabe ao cliente, e não à empresa, determinar se a relação é ou não desenvolvida. Deste modo, atividades e processos contínuos de interação e comunicação ao longo do tempo tornam-se parte integrante na criação de valor no processo do relacionamento (Grönroos, 2007).

Para Parvatiyar e Sheth (2002) existem três aspetos que definem o marketing relacional. Primeiramente, trata-se de uma relação de um-para-um entre o *marketer* e o cliente, ou seja, é uma relação a nível individual com a entidade. Em segundo lugar, os autores reconhecem que o marketing relacional é um processo interativo e não uma troca de transação. Esta é uma distinção fundamental, porque o marketing tem por base o princípio da troca e das transações. No entanto, o marketing relacional baseia-se na interação e atividades, coprodução e co-consumo em que o tempo, localização e limites de identidade entre os fornecedores e os clientes, permitem construir uma extensa cadeia de gestão de oferta e procura. Ao mesmo tempo, cada membro da cadeia de valor é uma organização distinta e independente, com seu próprio capital e administração e, por isso, é uma rede virtualmente integrada nas organizações e não uma organização tradicional verticalmente integrada (Parvatiyar & Sheth, 2002).

O terceiro ponto identificado pelos autores destaca a singularidade da relação de marketing como uma atividade de valor acrescentado através de interdependência mútua e colaboração entre fornecedores e clientes. Deste modo, o marketing relacional deve agregar valor através de “*mindsets*” [atitudes] de colaboração e parceria e comportamentos dos fornecedores e clientes (Parvatiyar & Sheth, 2002)..

Para Gronroos (2007), existem três elementos táticos de uma estratégia de relacionamento que consistem na procura de contactos diretos com o consumidor e outros parceiros de negócio; construção de uma base de dados com informação necessária sobre os consumidores, e; o desenvolvimento de um sistema de serviço centrado no cliente.

Neste sentido, Kumara *et al.* (2003) defendem que a intenção de relacionamento, definida como a disposição de um cliente para desenvolver um relacionamento com uma empresa, é tão importante quanto o comportamento real do cliente, sendo que um cliente com uma alta intenção de relacionamento é mais rentável a longo prazo. Um cliente sem relação intenção pode não ser rentável para uma empresa, se a empresa tenta construir um relacionamento com esse cliente. Também pode parecer linear para a frente que é mais fácil de construir um relacionamento com os clientes com o intuito de alta relacionamento.

3.3.2 Características do Marketing Relacional

São vários os benefícios do marketing relacional para as empresas e clientes. Harwood *et al.* (2008) referem que o aumento da concorrência através da globalização dos mercados mundiais, a fragmentação do mercado e a desregulamentação de muitos mercados de serviços implicou que se tornasse fundamental proteger a base do consumidor. Do ponto de vista das empresas, a utilização do marketing relacional confere várias vantagens, nomeadamente, o aumento de lucros, sendo que os lucros aumentam se uma empresa retém os clientes existentes em vez de concentrar esforços em adquirir novos (Harwood *et al.*, 2008).

Por outro lado, o marketing relacional também é fundamental para a vantagem competitiva através de valor acrescentado. Este valor acrescentado a um produto ou serviço é conseguido através da prestação de trocas sociais e atendimento ao cliente, resultando em processos mutuamente interativos e em valores que emergem de dentro das redes. Por fim, outra das vantagens apontada pelos autores é que para além de reter os clientes, a prática do marketing relacional possibilita a criação de laços muito fortes ao ponto de estes se tornarem

mais do que clientes leais, “clientes-advogados”, que defendem a empresa e se tornam fontes de referência (Harwood *et al.*, 2008).

O reconhecimento dos benefícios do marketing relacional para os clientes é outro dos pontos referidos. Os autores sugerem que o relacionamento a longo prazo, estável, reduz significativamente o risco e as incertezas dos clientes e permite às empresas um maior conhecimento em relação às necessidades e pedidos dos seus clientes, e esta forma, os problemas são resolvidos, requerimentos especiais são providenciados e o grau de expectativa aumenta (Harwood *et al.*, 2008). Neste sentido, um relacionamento contínuo pode oferecer ao cliente segurança, uma sensação de controlo e um sentimento de confiança, sendo os riscos de compra minimizados, bem como na análise reduz os custos finais de ser um cliente (Grönroos, 2004).

Lealdade

No contexto do marketing, a lealdade é referida para descrever a disposição de um cliente para continuar apoiado uma empresa a longo prazo, de preferência em regime de exclusividade, recomendando os produtos da empresa para amigos e associados. Satisfação do cliente e qualidade de serviço são pré-requisitos para a lealdade, sendo que a lealdade do cliente estende-se além do comportamento e inclui preferências, gostos e intenções futuras (Lovelock, 2007).

“As marcas esforçam-se para ganhar a lealdade do cliente, porque repetir compras é fundamental para o sucesso e rentabilidade das empresas” (Gamboa & Gonçalves, 2014:713). Neste sentido, Berry (2002) evidencia que no marketing de longo prazo é tão importante para o seu sucesso manter um processo de venda com os clientes existentes como a aquisição de novos clientes. É necessário um bom serviço para manter o relacionamento pois a atração de novos clientes é apenas o primeiro passo no processo de comercialização. Portanto, é fundamental alimentar o relacionamento, transformando clientes indiferentes em leais.

Conseguir obter lealdade do cliente é difícil, e embora as empresas dediquem uma enorme quantidade de dinheiro e esforço em iniciativas de fidelização, nem sempre são bem sucedidas na construção de uma verdadeira fidelidade do cliente (Lovelock, 2007).

3.4 Marketing Relacional nas Redes Sociais

O desenvolvimento dos novos meios de comunicação estão a influenciar significativamente a forma como a ideia de relacionamento se desenvolve. Os avanços tecnológicos não só permitem uma maior versatilidade nas soluções entre cliente-tecnologia-empresa assim como possibilitam uma forma diferente de relacionamento. No ambiente online, a disponibilidade dos recursos não é mais um constrangimento para os consumidores, sendo que os aspetos relacionados com a informação tornaram-se parte fundamental para a criação de valor (Harwood *et al.*, 2008).

Hoje em dia, os consumidores esperam estar bem informados e conseguir encontrar toda a informação que procuram sobre uma compra e venda, à distância de um *click*. As redes sociais afetam o relacionamento dos clientes com as empresas uma vez que aumentam as oportunidades para uma interatividade inteligente, expandem o papel do cliente em consumos que afetam a sua avaliação, e, adaptam as fontes de confiança para os consumidores antes, durante e após a venda (Harwood *et al.*, 2008).

Desde o momento em que se decide estar presente na Internet, a marca deve envolver-se em diálogo permanente com os seus seguidores, de forma a conseguirem entender melhor o que seus consumidores pensam e sentem, ou como eles se comportam; promover a responsabilidade social; promover produtos e serviços; melhorar a partilha interna de conhecimento; e aumentar a notoriedade da marca (Szmigin, *et al.*, 2005). Assim sendo, através da interação dinâmica com os seus fãs nas redes sociais, uma marca pode melhorar a satisfação do cliente e fortalecer relações com clientes e, deste modo, consegue envolver ainda mais os fãs e desenvolver a lealdade do consumidor. A criação e manutenção das relações exige personalização, portanto, no mundo virtual o estabelecimento dessas relações exige uma conversa contínua (Gamboa & Gonçalves, 2014).

Uma colaboração mais avançada dá-se quando os próprios consumidores desempenham o papel principal na criação de valor através da cocriação de produtos e serviços. Os consumidores deixaram de ser indivíduos isolados para passarem a estar ligados uns aos outros, deixaram de ser desconhecedores para passarem a estar informados, desempenhando um papel ativo na prestação de um retorno útil às empresas (Kotler, 2011).

A partir do momento em que as relações entre clientes e marcas começam a se desenvolver no contexto da Internet, a lealdade online começa a emergir. Como isso o controle sobre o produto/serviço muda incrementalmente da empresa para o consumidor e, assim, a fidelidade é tecnologicamente facilitada pelo novo potencial da Web 2.0 (Gamboa & Gonçalves,

2014). Existem ainda evidências de que a satisfação do cliente, confiança e valor percebido são direta e indiretamente relacionados com a fidelidade (intenção de compra), e que a relação indireta ocorre através de compromisso no contexto on-line (Luarn & Lin, 2003).

3.5 Síntese e Conclusão

O marketing gira em torno de relações entre empresa e clientes, de forma a que os objectivos das partes envolvidas sejam alcançados através de vários tipos de trocas - trocas estas que ocorrem com o propósito de estabelecer e manter relações de longo prazo. A perspectiva do marketing relacional tem por base a noção de que mais do que o valor dos produtos e/ou serviços que são trocados, a existência de uma relação entre duas partes cria valor adicional para o cliente e também para o fornecedor ou prestador de serviço (Grönroos, 2004).

A Internet representa um meio poderoso e acessível para as empresas estabelecerem relacionamentos a longo prazo com o cliente. As redes sociais, em particular, são um dos veículos online com mais poder e influência dos consumidores sobre a marca (Gamboa & Gonçalves, 2014). Porém, mais do que estar presente nas redes sociais é necessário que as empresas tenham uma presença notável de forma a tirar o melhor partido das funcionalidades disponíveis pelas novas tecnologias. As redes sociais abrem as portas para uma interação constante que pode ser utilizada em proveito das marcas para aumentarem a satisfação do cliente e qualidade de serviço, resultando em clientes mais leais.

Capítulo 4 – Contextualização e Metodologia

4.1 Introdução

No presente capítulo será apresentada e fundamentada a metodologia de investigação utilizada no decurso do trabalho de estudo exploratório. Destina-se a dar informação sobre os procedimentos gerais usados na pesquisa empírica, os instrumentos utilizados e relatar a maneira como os dados foram recolhidos (Coutinho, 2013).

Através da revisão bibliográfica foi possível identificar os principais pressupostos que pretendemos analisar na investigação. Deste modo, orientamos o estudo para uma pesquisa qualitativa, que visa corresponder aos objetivos propostos.

4.2 Objetivos e Questões de Pesquisa

Uma investigação exploratória realiza-se com o intuito de se obter um primeiro conhecimento da situação que se quer estudar; pode ser descritiva segundo a manipulação de variáveis, ou seja, não se manipulam variáveis; e transversal relativamente ao alcance temporal da investigação, uma vez que se estuda um aspeto dos sujeitos num determinado momento (Coutinho, 2013).

O objetivo principal de uma pesquisa exploratória é proporcionar uma compreensão dos fenómenos de marketing. Este tipo de processo de pesquisa é caracterizado como sendo flexível, pouco estruturado e, em algumas circunstâncias, de natureza evolutiva (Malhotra & Birks, 2006). Na pesquisa exploratória deve-se definir o problema com grande precisão, porém as informações necessárias numa fase exploratória estão vagamente definidas, usando questões de pesquisa em vez de hipóteses específicas ou medidas reais (Malhotra & Birks, 2006).

O fundamento do estudo de pesquisa que está na base desta dissertação surge sob o tema “A importância das redes sociais online nas relações *Business to Consumer* (B2C) para as Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas”, que surgiu através da pergunta de pesquisa “Qual o contributo das redes sociais online nas relações B2C em Portugal na perspetiva das empresas?”.

Esta questão geral, alinhada com os objetivos da pesquisa, origina outras sub-questões que permitem analisar a importância das práticas do marketing relacional na implementação de estratégias nas redes sociais online para as pequenas e médias empresas em Portugal, face aos conceitos teóricos fundamentais descritos na revisão da literatura.

Na investigação qualitativa o problema começa por ser uma descrição do objetivo da pesquisa. Esse propósito vai-se refinando como resultado da revisão de literatura e de recolha de dados. Ao problema seguem-se questões mais específicas que guiarão a recolha de dados (Coutinho, 2013).

Assim, procuramos compreender melhor como decorre o relacionamento entre as empresas e os consumidores e a importância das redes sociais no desenvolvimento da relação através das seguintes sub-questões:

1. De que forma as empresas desenvolvem um relacionamento com os seus consumidores através das redes sociais?
2. Em que medida a gestão do relacionamento com o cliente nas redes sociais é importante para as empresas?
3. As empresas empregam as redes sociais como uma ferramenta de comunicação com o público-alvo?
4. As empresas valorizam a troca de experiências e feedback dos clientes obtido pelas redes sociais?
5. De forma geral, as empresas estão satisfeitas com os resultados obtidos nas redes sociais?

Tendo em conta a questão de pesquisa e sub-questões, apresentamos na tabela 1 os objetivos gerais de pesquisa, que se desdobram em objetivos mais específicos:

Tabela 1: Objetivos gerais e específicos da pesquisa

<p>1. Examinar de que forma as PME portuguesas utilizam as redes sociais, no contexto B2C</p>	<p>1.1. Identificar todas as plataformas de redes sociais onde as empresas possuem conta</p> <p>1.1.1. Perceber quais é que são mais utilizadas</p> <p>1.1.2. Perceber com que frequência cada uma das redes sociais é atualizada</p>
---	---

	1.2. Aferir qual o tipo de conteúdo divulgado em cada uma redes sociais
2. Perceber quais os motivos para as PME portuguesas utilizarem as redes sociais e quais as barreiras que inibem a sua utilização	2.1. Aferir quais os critérios utilizados pela empresa para escolher as redes sociais em que estão presentes
	2.2. Perceber quais são as principais vantagens da utilização das redes sociais reconhecidas pela empresa
	2.3. Aferir a importância que o eWOM exerce na utilização as redes sociais que a empresa utiliza
	2.4. Verificar os principais problemas e dificuldades encontrados na gestão das redes sociais
3. Analisar a importância da utilização das redes sociais <i>online</i> no marketing relacional, em relação aos usos das redes sociais	3.1. Conferir de que forma as empresas estabelecem uma relação com o consumidor
	3.2. Perceber como as empresas gerem os relacionamentos com o cliente
	3.3. Aferir a importância que a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) exerce na utilização as redes sociais
4. Explorar as práticas de medição utilizadas pelas empresas que promovem sua marca através das redes sociais	4.1. Aferir de que forma as empresas avaliam a sua prestação nas redes sociais 4.1.1. Perceber se o trabalho desenvolvido corresponde com os objetivos definidos
	4.2. Identificar o género de conteúdos com maior feedback em cada tipo de rede social 4.2.1. Aferir de que forma o utilizador participa mais frequentemente (comentários, gostos, partilhas, mensagens privadas, <i>hashtags</i> , outros)

4.3 Abordagem Metodológica

As opções metodológicas devem constituir-se como um plano que irá permitir dar resposta às questões de pesquisa formuladas e alcançar os objetivos do estudo (Saunders et al., 2007). Nas pesquisas exploratórias a amostra é pequena e não representativa, no entanto é

selecionada para gerar máximo *insights* sobre a temática. A ênfase no processo de amostragem é essencialmente com foco na "qualidade" dos indivíduos que estão dispostos a abrir-se, usar a sua imaginação, serem criativo e revelar pensamentos e comportamentos. A "qualidade" pode também surgir a partir do nível de especialização dos indivíduos, permitido que o investigador tenha acesso a um conjunto de revelações, atitudes, comportamentos e ideias que nenhum estudo conclusivo poderia alcançar (Malhotra & Birks, 2006).

4.3.1 Pesquisa Qualitativa

Segundo a natureza dos dados uma investigação pode ser quantitativa ou qualitativa (Coutinho, 2013). A pesquisa quantitativa é composta por técnicas de pesquisa que buscam quantificar dados e, habitualmente, aplicar alguma forma de análise estatística. A pesquisa qualitativa é normalmente um projeto exploratório, com base em pequenas amostras, que se destina a fornecer uma visão e compreensão sobre o tema. Contudo, apesar das diferenças, os dois métodos devem ser vistos como complementares (Malhotra & Birks, 2006).

Para o desenvolvimento da presente investigação e de forma a atingir os objetivos propostos deste estudo, optou-se por enveredar numa pesquisa qualitativa, sendo o método mais apropriado para estudar um problema de pesquisa que necessita de ser explorado (Creswell, 2007). Consideramos que este tipo de análise é o mais indicado para o nosso objeto de estudo, uma vez que a pesquisa qualitativa engloba uma variedade de métodos que podem ser aplicados de forma flexível, que permitem aos entrevistados refletir e expressar suas opiniões, nos seus próprios termos e contextos (Malhotra & Birks, 2006).

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por um projeto pouco estruturado, normalmente exploratório, com base em amostras pequenas, que se destina a fornecer uma visão e compreensão sobre determinado tema (Malhotra & Birks, 2006). Na investigação qualitativa *“o propósito é fazer descrições objetivas de um fenómeno ou determinar se esses fenómenos podem ser controlados através de determinadas intervenções”* (Coutinho, 2013:289). O objetivo da pesquisa qualitativa é compreender os fenómenos na sua totalidade e no contexto em que ocorrem, sendo que os planos qualitativos caracterizam-se pelo facto da investigação decorrer em contextos naturais e o investigador procurar a compreensão do fenómeno estudado (Coutinho, 2013).

Deste modo, a pesquisa qualitativa é um importante contribuidor para a indústria de pesquisa de mercado, na medida em que o pensamento qualitativo exerceu um profundo efeito sobre o marketing e a indústria de pesquisa de mercado como um todo (Malhotra & Birks, 2006). A pesquisa qualitativa é um método que enfatiza as palavras ao invés da quantificação na recolha e análise de dados (Bryman, 2012), deste modo, permite apresentar descrições detalhadas que, de outra forma, não poderiam ser mensurados de forma quantificável, pois nem sempre é possível, ou desejável, a utilização de técnicas quantitativas estruturadas para obter informações a partir de entrevistados ou para observá-los (Malhotra & Birks, 2006).

4.3.2 Recolha de dados: Entrevistas Semiestruturadas

As estruturas e métodos da proposta para o estudo qualitativo variam consideravelmente, sendo que as entrevistas são um dos métodos mais comuns (Creswell, 2007); (Bryman, 2012). A flexibilidade que uma entrevista proporciona é uma das características mais distintas desta forma de recolha de dados (Bryman, 2012; Coutinho, 2013), assim como permite um elevado grau de profundidade dos elementos de análise (Quivy & Campenhoudt, 2008). Não obstante, é também um método mais dispendioso em termos de tempo e custos. As entrevistas qualitativas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas (Bryman, 2012).

A entrevista é normalmente levada a cabo por uma pessoa, e processa-se face a face ou pelo telefone. A realização da entrevista pode envolver um único entrevistado ou pode ser concebida tendo como alvo um grupo de pessoas, normalmente designado de grupo de foco (Coutinho, 2013).

Os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana, que permitem retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos (Quivy & Campenhoudt, 2008). Numa entrevista, a verbalização franca por parte do entrevistado é fundamental. Explicar com clareza o objeto da entrevista e os seus temas é indispensável para estabelecer uma relação de parceria, sendo necessário que todos os elementos entrevistados foquem os mesmos aspetos, pelo que há uma orientação, sendo que a diretividade da entrevista em profundidade depende do estágio e estatuto da pesquisa, assim como das características pessoais do entrevistado (Guerra, 2006).

Assim, de acordo com os objetivos previstos no desenvolvimento desta dissertação, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, pela possibilidade de obter os pontos de vista dos respondentes mais facilmente do que numa situação de entrevista estruturada ou num questionário (Flick, 2005).

Na entrevista semiestruturada o investigador deve preparar previamente uma lista específica de questões ou tópicos relevantes, normalmente referenciada como guia de entrevista. Estas questões podem ou não ser seguidas por ordem, conforme o desenrolar da entrevista, porém, cabe ao entrevistador garantir que todas as questões de forma geral são abordadas (Bryman, 2012).

A entrevista semiestruturada tem como vantagem, em relação a outras técnicas de recolha de dados, a comparabilidade e estruturação dos dados através da utilização de um guião (Flick, 2005). A questão mais importante na construção de um guião é a clarificação dos objetivos e dimensões de análise que a entrevista comporta. Deste modo, alguns autores sugerem que numa primeira fase o guião seja construído em função dos objetivos que decorrem da problematização (Guerra, 2006).

Na presente investigação, optou-se assim por realizar entrevistas semiestruturadas, face a face, de carácter individual, a 10 pessoas responsáveis pela gestão das redes sociais de PME's do distrito de Braga. O principal objetivo foi recolher dados qualitativos, procurando conhecer de que forma é que as empresas gerem as redes sociais, como interagem com os seus clientes e procuram estabelecer uma relação com os mesmos através das plataformas online.

O guião da entrevista foi elaborado tendo em conta os objetivos definidos e a revisão da literatura elaborada, tendo por referência outros estudos qualitativos que utilizaram este método (Apêndice 2). As empresas foram maioritariamente contactadas para participarem no estudo através de mensagem pelo correio electrónico (Apêndice 3), sendo que em alguns casos foram contactadas pessoalmente ou por mensagem privada no Facebook.

Antes de iniciar a entrevista, solicitou-se a cada participante que preenchesse um questionário preliminar, de forma a recolher os principais dados demográficos dos respondentes e algumas informações básicas sobre o cargo/função na empresa (Apêndice 1). Durante o preenchimento do questionário, informou-se o respondente dos objetivos da investigação, solicitando autorização para gravar a entrevista e com o uso dos dados no âmbito da dissertação. O questionário serviu também para validação dos entrevistados, no sentido que

permitiu comprovar que a empresa selecionada se enquadrava nos parâmetros de PME e se o entrevistado desempenha no seu cargo/função a gestão das redes sociais na respetiva empresa.

O sucesso da entrevista está associado à capacidade do entrevistador para estabelecer um relacionamento com o entrevistado (Bryman, 2012), neste sentido, procurou-se que os respondentes sentissem confiança e à-vontade através de uma breve conversa informal, antes de iniciar propriamente a entrevista.

A recolha dos dados decorreu durante o mês de março e abril de 2015. Foram realizadas 10 entrevistas, em locais designados pelos respondentes (maioria nas instalações das empresas), com a duração média de 20 a 30 minutos.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados em dois dispositivos electrónicos, procurando garantir a fiabilidade do material recolhido. Posteriormente, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas.

4.3.3 Universo e Amostra

Na pesquisa qualitativa, o tipo de amostra pode ser muito diversa, de acordo com os princípios ou propósitos do estudo (Bryman, 2012). Para esta pesquisa foi selecionada um tipo de amostra intencional, não probabilística.

A amostra intencional é conduzida de acordo com os objetivos de pesquisa, de forma a assegurar que as unidades de análise são selecionadas em termos de critérios que irão permitir que as questões de pesquisa sejam respondidas. Deste modo, o principal objetivo do investigador é assegurar a existência de uma grande diversidade de resultados das amostras, e por isso, os membros das amostras devem ser todos diferentes no que concerne as características-chave relevantes para a questão de pesquisa (Bryman, 2012). No entanto, por se tratar de uma amostra não-probabilística, este método não permite que o investigador possa generalizar a população em estudo.

Neste estudo em particular, foi identificado como a característica-chave mais relevante na amostra as Pequenas e Médias Empresas com contas ativas em pelo menos uma rede social. Por conveniência da autora, dado a sua localização no momento da investigação, o estudo teve como foco apenas empresas com sede no distrito de Braga.

Um dos principais problemas que os investigadores de pesquisas qualitativas enfrentam é conseguirem estabelecer um número indicado de entrevistas, no entanto é de comum acordo

entre vários autores (Bryman, 2012; Creswell, 2007; Coutinho, 2013) que o tamanho da amostra não deve ser demasiado pequena para não dificultar a recolha de informação suficiente, mas, por outro lado, o tamanho da amostra também não deve ser demasiado extensa de forma a não fornecer excesso de informação.

Pelas suas características, a análise qualitativa nunca estuda muitos casos. Desta forma, é na diversidade e heterogeneidade dos sujeitos ou fenómenos em estudo que se consegue garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias, reportando-se a um leque variado de situações. Trata-se de interrogar informadores suscetíveis de comunicar as suas percepções da realidade através da experiência vivida, procurando uma representatividade e a diversidade dos fenómenos (Guerra, 2006).

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, com amostragem intencional não-probabilista, o presente estudo procura compreender de um modo mais profundo os casos selecionados para análise, de forma a contribuir para os quadros teóricos existentes. Portanto, os respondentes são selecionados de acordo com o seu nível esperado de originarem novas ideias para a elaboração da teoria, de acordo com a relevância dos casos e não pela sua representatividade (Flick, 2005).

A amostra deve ser constituída a partir de critérios de diversificação em função de variáveis que, por hipótese, são estratégicas, de forma a obter a maior diversidade possível de opiniões face ao objeto estudado (Guerra, 2006).

4.3.3.1 Caracterização das PME em Portugal

Os principais fatores que permitem uma empresa ser qualificada como uma Pequena e Média Empresa (PME) são o número de empregados, volume de negócios e total de ativos. De acordo com a Recomendação 2003/361/CE adoptada pela Comissão Europeia em 6 Maio de 2003, em vigor desde 1 de Janeiro de 2005, a definição de PME é uma categoria atribuída às micro, pequenas e médias empresas que empregam “menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” (Comissão Europeia, 2006:5).

Em Portugal as PME representam uma grande importância, sendo que valem praticamente a totalidade do tecido empresarial do país, sendo responsáveis por um volume de postos de trabalho bastante significativo (PME Líder, 2014).

Neste sentido, optamos por direcionar a presente investigação a PME's por serem o tipo de empresas mais frequente no contexto português, que se caracterizam pelas pequenas dimensões e baixos recursos (humanos, económicos, etc.) e, por isso, a gestão das redes sociais desempenha um maior desafio e oportunidade.

4.4 Análise de Conteúdo

Pelo seu carácter aberto e flexível, os planos qualitativos quase sempre produzem uma grande quantidade de informação descritiva que necessita de ser organizada e reduzida, de forma a possibilitar a descrição e interpretação do fenómeno em estudo (Guerra, 2006).

O método da análise do conteúdo é frequentemente utilizado para a análise de texto e utiliza-se na análise de dados de estudos em que os dados tomam a forma de texto dito ou escrito. Este é um método que pode ser utilizado sempre que é necessário analisar entrevistas ou depoimentos. Este tipo de análise consiste num conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual (Silveste & Araújo, 2012).

Segundo Bardin (2013) a análise de conteúdo de tipo exploratório estrutura-se essencialmente em três momentos sucessivos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise consiste uma fase de organização na qual o investigador preparara o material e realiza uma “leitura flutuante”. É neste momento que se formula as hipóteses ou as questões norteadoras, em função de teorias conhecidas (Bardin, 2013; Coutinho, 2013).

Numa segunda parte, segue-se a exploração do material, que consiste na codificação, decomposição ou enumeração dos conteúdos (Bardin, 2013), em que o investigador organiza os dados brutos e transforma-os de acordo com um quadro teórico (Coutinho, 2013).

Por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação de forma a tratar dos resultados para serem significativos e válidos, estabelecendo operações mais simples ou mais complexas que dão relevo às informações fornecidas pela análise (Bardin, 2013). É a fase de se comparar enunciados e ações entre si para ver se existe um conceito que os unifique. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação (Coutinho, 2013).

A análise de conteúdo na investigação social oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Durante a interpretação dos dados é importante voltar atentamente aos marcos históricos, pertinentes à investigação, na medida em que estes fatores oferecem o suporte e as perspectivas significativas para o estudo, sendo que a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação. Para produzir resultados válidos, o processo de análise de conteúdo deve possuir objetividade e fiabilidade (Silvestre & Araújo, 2012).

Para a presente investigação, foi criada uma grelha de análise de conteúdo (Apêndice 4), partindo dos quadros teóricos analisados, das questões de pesquisa definidas e objetivos gerais e específicos da investigação, tendo por base as categorias identificadas na literatura.

Desta forma, no capítulo seguinte, procuramos apresentar os principais dados recolhidos e a respetiva análise.

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados

Terminada a fase de recolha dos dados, segue-se a apresentação do perfil dos respondentes e posteriormente à análise dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas a 10 pessoas responsáveis pela gestão das redes sociais de organizações do distrito de Braga. De seguida, passamos à discussão dos principais resultados.

5.1 Perfil do respondente

Foram realizadas 10 entrevistas com gestores de redes sociais de organizações localizadas no distrito de Braga. Independentemente do estatuto oficial, nove das empresas representadas são organizações com fins lucrativos e foram identificadas pelos respondentes sendo micro, pequenas ou medias empresas. A organização Re-Food Braga 100% é um núcleo da Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) Re-Food4Good, que apesar de não ser uma PME *per se*, de facto, enquadra-se no propósito deste estudo, que tem como foco as empresas de pequenas dimensões e baixos recursos.

Através da realização do questionário preliminar foi possível recolher os principais dados demográficos dos respondentes e algumas informações básicas sobre o cargo/função na empresa, que apresentaremos de seguida.

Os respondentes são maioritariamente masculinos, com idades compreendidas entre os 24 e 37 anos, porém maioritariamente com 24 anos (Gráficos 1 e 2).

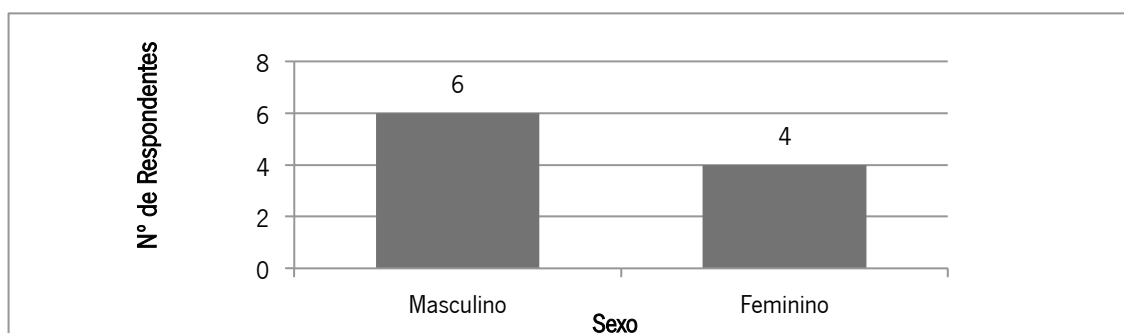


Gráfico 1: Sexo dos Respondentes

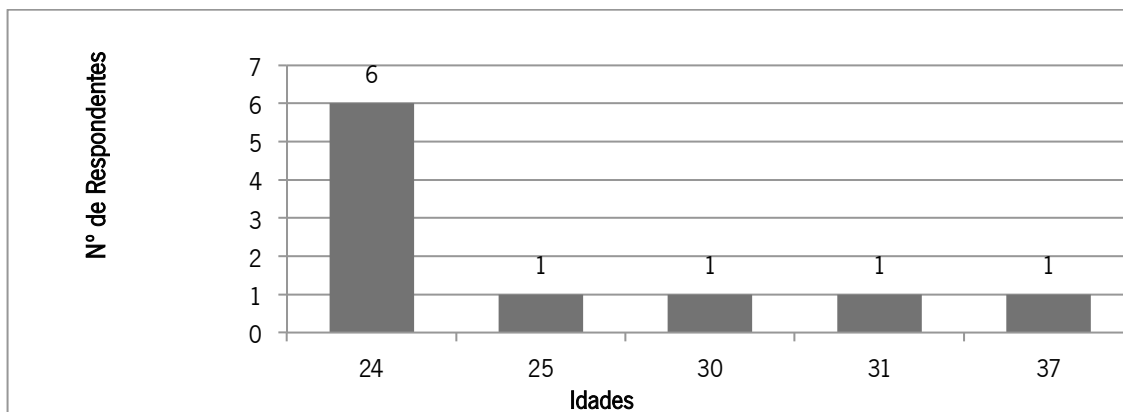


Gráfico 2: Idades dos Respondentes

Relativamente à formação académica dos entrevistados, a maioria é licenciado, sendo que as duas pessoas que têm o 12º estão com licenciaturas por concluir (Gráfico 3).

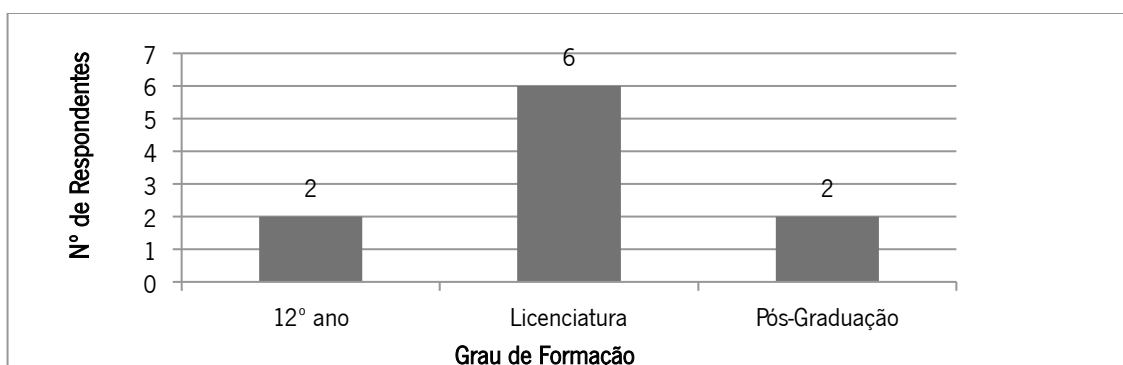


Gráfico 3: Grau de Formação

As empresas onde os respondentes trabalham estão todas localizadas no distrito de Braga, de vários sectores de atividade (tabela 2).

Tabela 2: Identificação das Empresas e Sectores de Atividade

Empresa	Tipo	Sector de Atividade
Deslize	Micro Empresa	Bar
Matchup	Micro Empresa	Startup
Mezzolab	Pequena ou Média Empresa	Agência Digital
Boneca Boutique	Pequena ou Média Empresa	Loja de Roupa; Assessoria de Imagem
Cerveja Letra	Micro Empresa	Produção de Cerveja Artesanal

Mostarda & Chocolate	Micro Empresa	Restaurante
Cutipol	Pequena ou Média Empresa	Produção de Artigos de Cutelaria e Decoração
Toldotempo	Pequena ou Média Empresa	Produção de Toldos e Guarda-sóis
Re-Food Braga 100%	IPSS	Organização Sem Fins Lucrativos
Muito+	Micro Empresa	Organização de Eventos

Todos os respondentes são responsáveis pela Gestão das Redes Sociais (GRS) da empresa que representam há pelo menos meio ano e até há 4 anos. A maioria desempenha o cargo sozinhos e tem ainda outros cargos ou funções associados ao seu trabalho, para além das GRS (Tabela 3).

Tabela 3: Identificação das empresas e respetivos gestores

Empresa	Nome do Gestor	Função ou Cargo desempenhado na Empresa	Responsável pela GRS da empresa há quanto tempo?	Partilha função com outra pessoa/entidade?
Deslize	Filipe	Gerente	1 ano e meio	Não
Matchup	Miguel	Diretor Executivo (CEO)	1 ano e meio	Não
Mezzolab	João	Sócio-Gerente	2 anos e meio	Não
Boneca	Patrícia	Gestão das Redes Sociais	4 anos	Não
Letra	Luís	Gestor Comercial	1 ano e meio	1 pessoa e 1 empresa
Mostarda & Chocolate	Rui	Gestão das Redes Sociais	1 ano	Não
Cutipol	Juliana	Gestão Online (website/loja online)	2 anos	Não
Toldotempo	Tiago	Gestor	6 meses	Não
Re-Food Braga 100%	Fabiana	Liderança; Gestão das Redes Sociais	1 ano	1 pessoa
Muito+	Micaela	Cofundador	2 anos	1 pessoa

Apesar de não ter sido incluída inicialmente no questionário preliminar, durante todas as entrevistas surgiu a questão se os gestores das redes sociais já fizeram ou costumam ter formação específica em GRS, sendo que metade dos gestores afirmaram já ter realizado algum

tipo de formação em marketing digital e/ou redes sociais. No entanto, independentemente das formações, foi referido pela esmagadora maioria o interesse na área e a aprendizagem autónoma, por si próprios, através de livros e conteúdos web, assim como a análise de bons exemplos.

5.2 Análise dos dados e discussão dos resultados

A análise dos dados recolhidos será apresentada de acordo com as categorias definidas no estudo:

1. Utilização das redes sociais
2. Motivações e barreiras da utilização das redes sociais
3. Utilização das redes sociais *online* no marketing relacional
4. Práticas de medição para promover o relacionamento com a marca

Para além destas categorias, foram ainda identificadas as seguintes subcategorias:

- Tipo de conteúdo divulgado
- Recursos utilizados
- Integração das Redes Sociais na estratégia empresarial
- Gestão do relacionamento com o cliente
- Importância do WOM
- Fatores de interatividade específicos do Facebook
- Formas de interação/participação dos fãs
- Episódios marcantes

A análise apresentada foi realizada de acordo com os temas explorados na entrevista. Procuraremos apresentar excertos das entrevistas quando representativos da categoria em análise.

5.2.1 Utilização das redes sociais

A plataforma de rede social mais utilizada pelas empresas entrevistadas é, por unanimidade, o Facebook. Em dois casos esta é a única rede social utilizada (Deslize e Letra). O

Instagram e o Twitter são redes sociais também muito utilizadas. Outras plataformas onde apenas algumas destas empresas possuem contas são o LinkedIn e Pinterest, Behance, Dribbble e Vimeo (Consultar gráfico 4).

O destaque do Facebook coincide com a informação da literatura, porém, o facto do Instagram ser uma das redes sociais mais utilizadas surpreendeu, na medida em que é uma rede social mais recente e com um conteúdo mais específico, apesar do número de utilizadores ter vindo a crescer a um ritmo rápido.

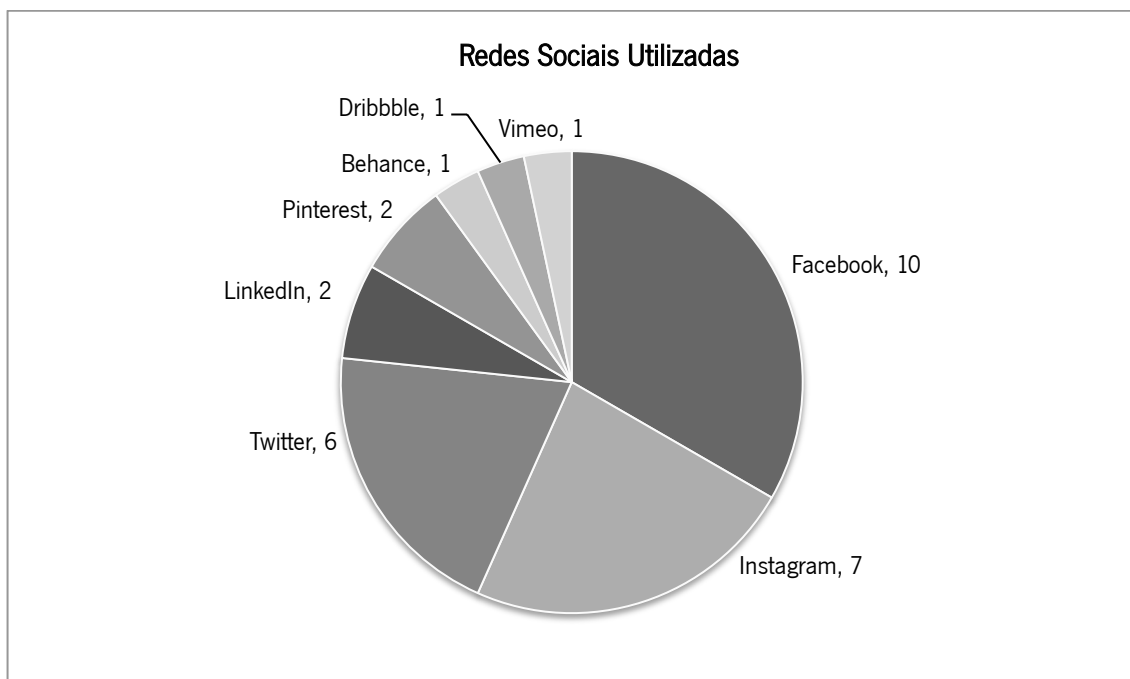


Gráfico 4: Redes Sociais Utilizadas

Em relação à forma como as empresas trabalham nas redes sociais, algumas sistematizam as suas publicações, tendo por norma um número e conteúdo certo que costumam cumprir, enquanto outras, o número de publicações variam dependendo da ocasião ou evento e disponibilidade do gestor. Em todos os casos, a rede social com mais destaque e importância é o Facebook, independentemente da frequência com que são feitas as atualizações em cada uma das empresas é a rede com o maior número de atualizações.

A página do Facebook do Deslize, da Boneca e do Re-Food Braga 100% costumam ser atualizadas diariamente, assim como a página Cerveja Letra, Matchup, Mostarda & Chocolate, Muito+ e Mezzolab costumam ter publicações regulares (cerca de 3 a 4 por semana). Na Cutipol

as publicações costumam ser feitas uma vez por semana; na Toldotempo com menos regularidade.

Para o Luís (Cerveja Letra), a quantidade de publicações do Facebook não é o mais importante: *“percebemos desde o início da nossa presença nas redes sociais até agora, que uma publicação excessiva acaba por não ter tantos resultados como uma publicação certa”*.

Em relação às outras redes sociais não existe unanimidade sobre a frequência das publicações. Na Boneca e no Mostarda & Chocolate atualizam as restantes redes sociais com frequência, assim como na Matchup, em que todas as redes sociais estão interligadas, ou seja, quando é feita uma publicação também é partilhada nas restantes. Na Re-Food Braga e na Muito+ são partilhadas algumas publicações nas restantes redes sociais, porém não com tanta frequência. Na Mezzolab “o foco é sempre no Facebook”. Esta é claramente a principal rede social para a empresa “onde dedicamos mais os nossos esforços”, sendo que “nas outras redes sociais não nos preocupamos em postar regularmente”. Na Cultipol atualização também é mais focada no Facebook mas procuram sempre que haja uma atualização simultânea nas outras redes. Na Toldotempo, as publicações no Facebook são feitas “de vez em quando”, sem “nenhuma periodicidade definida”, enquanto que a atualização do LinkedIn “é muito residual. É mais marcar presença que outra coisa”.

As redes sociais Vimeo (rede social de partilha de vídeos) Behance e Dribbble (redes sociais da indústria do design, design digital e ilustração) são apenas utilizadas pela Mezzolab com o propósito profissional em que a agência digital se enquadra, e são atualizadas com menos regularidade, sempre que se justifica.

5.2.1.1 Tipo de conteúdo

Em relação ao tipo de conteúdo divulgado nas redes sociais, as empresas costumam interagir com os fãs através da publicação de fotografias (dos diferentes produtos, de cenários, da produção, eventos, clientes), imagens (imagens de trabalhos e *backstage*, cartazes, *flyers*, agenda de eventos), partilhas de notícias (internet) e de publicações de blogs com informação de interesse, publicações de trabalhos que estão a realizar, vídeos institucionais ou mais interativos, partilha de feedback e avaliações de clientes, partilha de formulário de inscrições em eventos e partilha de conteúdos de entretenimento.

De todas, as imagens e fotografias são o tipo de formato a que os gestores das redes sociais das empresas respondentes mais recorrem, estando o conteúdo normalmente relacionado com a área de atuação da empresa e assuntos de interesse. A originalidade dos conteúdos e o cuidado na criação de imagens é também uma das maiores preocupações de alguns dos gestores das redes sociais.

Existe uma grande preocupação com o tipo de imagens publicadas e com a originalidade dos conteúdos nas redes sociais, de forma a terem relevância e interesse aos seguidores. No geral, as ideias e conteúdos a publicar são da responsabilidade dos gestores das redes sociais.

“No Facebook às vezes as publicações surgem assim do nada, (...) as ideias partem muito do dia-a-dia. No Pinterest vamos publicando fotografias de trabalhos (...) e também despertando a curiosidade desse público-alvo que também temos [arquitetura, design], para conhecerem, no fundo, o nosso trabalho” (Tiago, Toldotempo).

Tento sempre ser criativa na forma como as imagens são captadas porque isso é que vai cativar a pessoa que nos está a seguir” (Patrícia, Boneca).

“Faço muitas vezes composições de produtos, tentando criar imagens apelativas que envolvem os vários produtos” (Juliana, Cutipol).

Em algumas empresas, apesar de terem contas ativas em mais do que uma rede social, a gestão é feita unicamente a pensar no Facebook, sendo que o conteúdo publicado nas restantes é uma duplicação. A Fabiana (Re-Food Braga), constatou que *“nas restantes redes sociais vão sendo partilhadas algumas publicações, não com tanta frequência, mas na maioria com conteúdos iguais aos do Facebook”*. Do mesmo modo, na Muito+ os conteúdos das outras redes sociais são uma *“partilha direta”*.

Existem ainda casos onde essa publicação é mista, como na gestão das redes sociais da Boneca, onde a Patrícia, de vez em quando, publica *“no Instagram o mesmo tipo de publicação que no Facebook”*. Na Mezzolab também praticam este sistema de automatização em que *“tudo o que é publicado no Facebook é publicado no Twitter de uma forma muito despreocupada”* (João, Mezzolab). Também para Miguel Novais (Matchup) esta rede social desempenha um *“papel diferente das outras redes sociais, não publicamos diretamente no Twitter, acaba por ser*

um sítio onde vai lá parar todas as publicações das outras redes sociais, porque sentimos que o Twitter em Portugal não tem retorno”.

5.2.1.2 Recursos utilizados

Os recursos utilizados pelos gestores nas redes sociais são, deste modo, por ordem de maior frequência: as fotografias (tiradas por equipas profissionais ou pelos gestores e colegas), as imagens (variados suportes de comunicação realizados por designers, composições/montagens feitos pelos próprios gestores, imagens retiradas da internet), conteúdos/notícias de blogues e sites online relacionados com as marcas ou sobre assuntos de interesse, e por fim, vídeos (realizados por equipas profissionais ou pelos gestores e colegas).

Em suma, a maior parte das empresas recorre a serviços ou parcerias com empresas especializadas em imagem, vídeo e design, demonstrando, portanto, que existe uma grande preocupação com o tipo de imagens publicadas nas redes sociais. Os casos que nunca recorreram a serviços externos são Matchup e Mezzolab, contudo possuem pessoas com especialização em imagem/design na sua equipa de trabalho.

Em relação às ideias e conteúdos a publicar, estas são inteiramente da responsabilidade dos gestores das redes sociais. Através das entrevistas exploratórias sabemos que alguns casos o respondente divide a gestão das redes sociais com mais colegas (consultar tabela 3: Identificação das empresas e respetivos gestores). Não obstante, podemos concluir que a maioria do trabalho desempenhado nas redes sociais é da responsabilidade de um pequeno núcleo de pessoas.

A única exceção remete-se à Cerveja Letra, que conta com o apoio externo de uma equipa profissional na área da comunicação porque registavam uma *“necessidade de ter um conteúdo próprio e de qualidade, que se adequasse à imagem da marca e ao que nós queremos dar a conhecer às pessoas (...). Notamos claras melhorias quer nas visualizações, partilhas e ‘likes’ às imagens.”* (Luís, Letra).

“Temos o cuidado de recorrer a profissionais para tirar fotos pois a Cutipol tem uma linguagem muito própria, um estatuto no mercado que exige imagens mais cuidadas (...). No caso das composições de imagens, as fotos base fazem parte das fotografias profissionais, no entanto as composições são realizadas por nós” (Juliana, Cutipol).

“Os recursos que mais usamos são as imagens (trabalho de design), fotografias e mais raramente vídeos. Também partilhamos muito conteúdo web sobre assuntos de interesse, normalmente notícias. Temos uma empresa parceira que nos faz as imagens para depois partilharmos nas redes sociais” (Fabiana, Re-Food Braga 100%).

5.2.1.3 Integração na estratégia empresarial

Em relação à forma como é feita a integração das redes sociais na estratégia empresarial, para algumas empresas esta é realizada de forma planeada ou programada numa estratégia com objetivos específicos. Para outras, a gestão é planeada a curto prazo ou apenas são definidas as linhas orientadoras. Ainda registamos casos em que a gestão das redes sociais é mais intuitiva e menos planificada (Tabela 4).

Esta preocupação por parte das empresas em integrar na sua estratégia empresarial a GRS denota que as redes sociais causou uma mudança significativa no comportamento do consumidor, que por conseguinte exerceu um impacto substancial sobre as empresas (Heidemann, et al., 2012). De facto, as redes sociais ameaçam as estratégias corporativas e os modelos de negócios que têm sido estabelecidos já há muito tempo (Chen, Fay, & Wang, 2011), sendo que duas empresas afirmaram estar em fase de reestruturação: Matchup e Cerveja Letra.

Tabela 4: A integração das redes sociais na estratégia empresarial

Estratégia	Empresas	Declarações
Bastante Planeada	Deslize	<i>“Mensalmente fazemos uma agenda, com os eventos que vão decorrer no bar, principalmente com as festas do fim-de-semana”</i>
	Mostarda e Chocolate	<i>“A gestão das redes sociais é planeada mesmo antes de termos aberto o restaurante porque achamos que para o nosso público-alvo é estratégico”</i>
	Re-Food Braga 100%	Calendarização mensal/quinzenal e gestão das redes sociais que depois vais sendo adaptada: <i>“Normalmente os nossos posts são criados a partir das nossas necessidades”</i>
	Muito+	Planificação das publicações de acordo com os eventos que organizam
	Boneca	Planeamento semanal de segunda a segunda, todos os dias, em que

		organizam as publicações
Ligeiramente Planeada	Mezzolab	<i>“A nossa integração nas redes sociais é feita de uma forma mais informal, o que também tem a ver com o tipo de conteúdos que são gerados de forma colateral com o trabalho que fazemos”</i>
	Matchup	<i>“Deveria ser mais planeado”</i> , sendo que atualmente estão a tentar fazer as coisas com mais planeamento estratégico
	Cerveja Letra	Fase de reestruturação da estratégia com um melhor planeamento em relação ao tipo de conteúdo que publicam, porém ainda sem um plano de marketing digital com informação detalhada
Pouco Planeada	Cutipol	<i>“de uma forma geral não existe muita preparação, é feito mais conforme o dia e a ocasião e o material que for surgindo”</i>
	Toldotempo	<i>“é algo que vai surgindo mais naturalmente”</i>

Em suma, o Facebook é a principal rede social em Portugal, sendo que no decorrer da entrevista foram vários os momentos em que os próprios respondentes associavam o conceito “redes sociais” unicamente ao Facebook. É a rede onde têm um maior número de seguidores e com o maior número de atualizações; também é a que dedicam mais esforços e que obtêm resultados mais evidentes. O Instagram foi a rede social que mais se destacou a seguir ao Facebook.

No geral, o tipo de conteúdo divulgado nas redes sociais é muito variado, no entanto, as imagens e fotografias são o formato que os gestores das redes sociais das empresas respondentes mais recorrem, estando o conteúdo normalmente relacionado com a área de atuação da empresa e assuntos de interesse. Apesar da maior parte das empresas terem conta em mais do que uma rede social, acabam por desempenhar um papel mais secundário, algumas são muito específicas para determinadas áreas, outras não têm muita força em Portugal e por isso não lhes dão muita atenção. Deste modo, em muitos casos verificou-se uma duplicação de conteúdos ou partilhas diretas, um facto bastante interessante que denota a supremacia de uma rede social face às restantes.

Existe uma grande preocupação com o tipo de imagens publicadas e com a originalidade dos conteúdos nas redes sociais, de forma a terem relevância e interesse aos seguidores. No geral, as ideias e conteúdos a publicar são da responsabilidade dos gestores das redes sociais.

Por fim, a integração das redes sociais na estratégia das empresas é normalmente planeada, porém em algumas empresas mais do que outras, sendo que em alguns casos são apenas definidas as linhas orientadoras, gerido de forma menos estruturada, muitas vezes, por falta de tempo.

5.2.2 Motivações e barreiras da utilização das redes sociais

Os critérios utilizados na escolha das redes sociais em que as empresas em análise têm uma presença ativa variam de acordo com as diferentes redes sociais, porém as motivações são semelhantes na escolha de cada uma delas. De facto, utilização das redes sociais para estas empresas é importante, na medida em que representam um veículo ideal para melhor alcançarem determinados grupos mais específicos e conseguirem fornecer as necessidades das comunidades mais pequenas, focadas em interesses comuns (Kotler, *et al.*, 2013).

A importância do Facebook na estratégia das redes sociais das empresas assenta no facto de todas terem a mesma a percepção de que esta é uma rede social com muitos utilizadores e com mais utilizadores em Portugal, acessível, rápida e fácil de trabalhar (Tabela 5). Estes factores correspondem com os apontados por Becker, *et al.*, (2013) que defende que a popularidade das redes sociais tem que ver com a velocidade com que a informação circula e os baixos custos associados quando comparado com o marketing tradicional.

Das duas empresas entrevistadas que apenas utilizam uma única rede social, o Facebook, no Deslize fazem-no porque neste momento cumpre com os objetivos propostos. Na Letra o principal motivo é falta de tempo do gestor e a ausência de uma pessoa para *“gerir exclusivamente todas as plataformas para a Letra, para estar presentes ativamente, com conteúdo relevante”* (Luís, Letra). Patrícia também defende a posição de que *“não vale a pena uma empresa estar presente em todas as redes sociais se não as vai atualizar”* porque a falta de atividade numa conta faz com que o utilizador deixe de seguir e visitar (Patrícia, Boneca).

Em relação à utilização de outras redes sociais, no geral, os principais objetivos das empresas é de marcar presença e aumentar a notoriedade da marca. Estas redes de nicho são muito interessantes do ponto do vista do marketing, uma vez que representam um veículo ideal para as empresas melhor alcançarem determinados grupos mais específicos (Kotler, *et al.* 2013). por adicionarem uma maior variedade de oferta e potencializarem a audiência total das redes sociais (Laudon e Traver, 2013)

Sobre o Instagram, em particular, os motivos apontados estão relacionados com a valorização da imagem no modelo de comunicação da empresa, proximidade com o público-alvo, notoriedade da marca e transição dos utilizadores do Facebook para o Instagram. O Twitter é uma rede pouco valorizada. Por outro lado, o Pinterest é requerido pela sua área de especialização. Apesar de não ter conta registada, a Boneca já viu várias fotos suas a serem utilizadas no Pinterest, o que considerem ser *“muito bom, pois quer dizer que as pessoas gostam das fotos que são aqui tiradas”* (Patricia, Boneca). O LinkedIn é uma rede de contactos profissionais e as restantes redes são específicas da área do design e multimédia (Tabela 5).

Segundo Harwood *et al.* (2008) as redes sociais facilitam a segmentação do público-alvo, tendo em conta que estas se baseiam em interesses em comum e permitem aglomerar grupos de pessoas por interesses e comportamentos identificados, e de certa forma é isso que encontramos quando as empresas optam por estar presentes, despender tempo e recursos, em redes sociais com um menor número de utilizadores, porém mais específicas nas áreas onde atuam.

Tabela 5: Motivações na utilização das redes sociais

Rede Social	Motivações	Declarações
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> - maior número de utilizadores em Portugal - acessível - fácil de utilizar - comunicação rápida 	<p><i>“É a rede em que toda a gente tem cá em Portugal”</i> – João, Mezzolab</p> <p><i>“É a que chega a mais gente e a mais fácil de trabalhar”</i> – Luís, Cerveja Letra</p> <p><i>“A rede social com mais utilizadores e conseguimos chegar mais facilmente ao nosso público-alvo”</i> – Filipe, Deslize</p>
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> - valorização da imagem - proximidade com o público-alvo - notoriedade da marca - aumento do número de utilizadores 	<p><i>“Reparamos que há muitos clientes nossos que utilizam o Instagram para colocar fotos dos nossos pratos e achamos que também devíamos estar presentes”</i> – Rui, Mostarda & Chocolate</p> <p><i>“Por ser uma rede muito visual e nós trabalhamos essencialmente com imagens, fotos dos artigos, composições”</i> – Juliana, Cutipol</p>
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> - cariz profissional - marcar presença - preparar o futuro - pouca adesão 	<p>Rede social <i>“mais profissional”</i> - Micaela, Muito+</p> <p><i>“Em Portugal a percentagem de pessoas que usam o Twitter é baixíssima”</i> - João, Mezzolab</p> <p><i>“Marcar presença e preparar um bocado o futuro no sentido de estar presente no Twitter mas não investindo</i></p>

		<i> muito” - Miguel, Matchup</i>
Pinterest	- rede social especializada - valorização da imagem e design	<i>“Uma rede social mais especializada na arquitetura e design, duas áreas que nos inserimos muito” - Tiago, Toldotempo</i> <i>“Segue uma linha visual da decoração e design” - Juliana, Cutipol</i>
Linkedin	- cariz profissional - troca de contactos profissionais	<i>“Através do meu perfil posso conhecer pessoas que nos possam vir a interessar enquanto possíveis clientes. Eu aqui acabo por fazer um bocado o papel de embaixador, representante da empresa, e vou desenvolvendo contactos através da minha página pessoal” - Tiago, Toldotempo</i>
Behance Dribbble Vimeo	- redes sociais especializadas - divulgação de portfólio	<i>“Fazem sentido na área em que atuamos” - João, Mezzolab</i>

5.2.2.1 Vantagens e benefícios

Sobre as principais vantagens da utilização das redes sociais, estas são uma ferramenta excepcional para as empresas comunicarem com os consumidores, devido à velocidade com que a informação circula, os baixos custos associados e a facilidade de obter feedback dos consumidores (Becker, *et al.*, 2013).

É nesse sentido que em relação às vantagens apontadas pelos respondentes, foram salientados conceitos relacionados com o marketing relacional, nomeadamente:

- proximidade com os fãs e/ou consumidores;
- maior interação;
- recepção de feedback;
- oportunidade das pessoas de opinarem e partilharem a sua opinião;
- resultado quase direto na respostas dos clientes em relação às suas publicações nas redes sociais.

Podemos então verificar que as vantagens apontadas pelos respondentes coincidem com as identificadas na revisão da literatura, que identificam o marketing relacional como um

processo interativo, que se baseia na interação e atividades, coprodução e co-consumo em que permitem construir uma extensa cadeia de gestão de oferta e procura (Parvatiyar & Sheth, 2002). O reconhecimento destas vantagens é positivo para as empresas uma vez que é a própria relação e a forma como esta funciona que leva à criação de valor e a satisfação que o cliente precisa (Grönroos, 2004).

Não obstante, foi também referido vantagens relativas ao marketing e comunicação das empresas:

- meio de comunicação fácil, acessível, direto;
- rapidez na transmissão das mensagens;
- vinculação com o posicionamento da marca;
- divulgação do trabalho/produtos;
- plataforma para atingir o mercado internacional;
- conhecimento, visibilidade e aumento da notoriedade da marca/empresa;
- complemento no meio digital;
- permite atingir o público-alvo.

Neste sentido, confirma-se que as empresas reconhecem que as redes sociais representam uma nova maneira de se comunicar com os consumidores, permitindo ampliar as suas comunicações, desenvolver uma reputação e promover a imagem da empresa (Becker, *et al.*, 2013) e que as novas abordagens de comunicação possibilitam um envolvimento maior das marcas com os consumidores (Kotler, *et al.* 2013) como uma ferramenta de contato com os clientes, canal de vendas diretas e um espaço para o comércio social (Dong-Hun, 2010).

"A forma mais fácil, mais rápida e mais barata de chegar aos clientes é através das redes sociais. E é utilizado como uma plataforma de divulgação e comunicação do produto e do serviço" (Rui, Mostarda & Chocolate).

Contudo, ao contrário do que se poderia esperar de acordo com Kotler, *et al.* (2013), não foi referido enquanto vantagem da utilização das redes sociais um sentimento de comunidade, de forma a tornar a marca uma parte significativa das conversas e das vidas dos consumidores. Do mesmo modo, o *word-of-mouth* enquanto amplificador de marketing (Dong-Hun, 2010), que permite que os clientes possam partilhar as suas opiniões e experiências,

sobre os produtos e serviços, com uma infinidade de outros consumidores (Hennig-Thurau *et al.*, 2004), também não foi mencionado como uma vantagem pelos respondentes, apesar de que quando abordado numa fase posterior, este conceito específico ter sido considerado importante (consultar o ponto 5.2.3.1).

Por fim, foi ainda valorizado um factor em relação aos recursos humanos das empresas:

- motivação para os colaboradores/equipa a nível interno.

De facto, reconhece-se as redes sociais podem efetivamente melhorar a partilha interna de conhecimento (Szmigin, *et al.*, 2005), e que as empresas começaram passaram a integrar as redes sociais no modo de gerir os seus negócios, na comunicação interna e na comunicação e interação com os clientes (Eurostat, 2013).

Das cinco áreas de aplicação das redes sociais online identificadas por Heidemann *et al.* (2012), foram apenas valorizadas as relacionadas com os recursos humanos e com o marketing e vendas. Não foram, assim, referidas vantagens em relação à investigação e desenvolvimento, ao serviço ao cliente ou às aplicações internas.

5.2.2.2 Problemas e dificuldades

Em relação aos principais problemas e dificuldades que os gestores se deparam no seu trabalho nas redes sociais, foi reconhecido por mais empresas a dificuldade na criação de conteúdo original e problemas relacionados com a limitação de orçamentos. Todos os problemas identificados estão resumidos e apresentados por categorias (tabela 6).

Tabela 6: Os principais problemas e dificuldades encontrados na GRS

Total	Empresas	Principais problemas e dificuldades
6	Matchup Letra Cutipol Toldotempo Muito+ Re-Food Braga	Dificuldade na criação de conteúdo original: <ul style="list-style-type: none"> • Pensar no que vão publicar • Desenvolver conteúdo relevante para o consumidor • Falta de ideias diferentes, criativas e inovadoras

4	Mezzolab Boneca Letra Cutipol	<p>Problemas relacionados com orçamento/budget:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Facebook publica cada vez menos conteúdo não pago; obriga a patrocinar a página e os conteúdos • Gastos em fotografias ou conteúdos multimédias profissionais
3	Deslize Cutipol Muito+	<p>Falta de organização/planeamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A gestão da rede social não é feita de forma muito cuidada; rigorosa • Dificuldade em explorar as potencialidades das redes sociais ao máximo • Consciencialização de que não estão atentos a pequenos pormenores
2	Matchup Muito+	<p>Falta de tempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir as redes sociais requer despender muitas horas • Falta de tempo para pensar na estratégia e em ideias novas
2	Mostarda & Chocolate Toldotempo	<p>Problemas relacionados o target/seguidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em conseguir atingir o público-alvo • Problemas com a forma como algumas pessoas utilizam as redes sociais (perfis falsos, comentários verdadeiros ou não)

Sucintamente, a importância do Facebook na estratégia das redes sociais deve-se ao facto de ser uma rede social com um número elevado de utilizadores e fácil de trabalhar. Possivelmente esta é a rede social em que o gestor, enquanto utilizador, também passa mais tempo, e por consequência, tem mais à vontade no manuseamento da rede social. A utilização das outras redes sociais têm como principais objetivos marcar presença em outras plataformas e aumentar a notoriedade da marca, assim como tirar partido das características específicas de cada rede social.

As principais vantagens da utilização das redes sociais foram em relação ao marketing e vendas e recursos humanos, enquanto que as grandes dificuldades identificadas são sobre a criação de conteúdo original e problemas relacionados com a limitação de orçamentos

5.2.4 A utilização das redes sociais *online* no marketing relacional

As novas tecnologias possibilitam a conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos (Kotler, 2011). Deste modo, as redes sociais afetam o relacionamento dos clientes com as empresas uma vez que aumentam as oportunidades para uma interatividade inteligente (Harwood *et al.*, 2008). A marca deve envolver-se em diálogo permanente (Szmigin, *et al.*, 2005) através da interação dinâmica com os seus fãs nas redes sociais, de forma a melhorar a satisfação do cliente e fortalecer relações e, deste modo, conseguir envolver ainda mais os fãs e desenvolver a lealdade do consumidor (Gamboa & Gonçalves, 2014).

De acordo com os dados recolhidos, em relação à importância da utilização das redes sociais no marketing relacional, a maior parte das empresas procuram estabelecer um relacionamento com o consumidor/fã das redes sociais colocando sempre um gosto e respondendo às publicações e comentários, para demonstrar que viram a publicação, que agradecem e apreciam esse tipo de iniciativas por parte dos fãs. Estão também atentos às questões e dúvidas, procurando sempre esclarecer o consumidor. Outra das formas também adotadas para aproximar os fãs, porém com menos frequência, é através da partilha de publicações dos próprios utilizadores com fotos dos produtos nas páginas das marcas, assim como pelo lançamento de desafios e passatempos aos seguidores.

A forma como as empresas costumam ou devem interagir com os seus consumidores através das redes sociais é algo ainda pouco explorado na literatura, porém, as interações nas redes sociais afetam na forma como os clientes pensam e se comportam num relacionamento com uma marca (Hennig-Thurau, *et al.*, 2010), sendo por isso relevante todo o esforço das empresas para interagir com o consumidor.

No entanto, há duas empresas que não trabalham de forma intencional o relacionamento com o fã. O caso do Deslize, na gestão da página têm em grande atenção as informações estatísticas, sendo que consideram que o Facebook *“contribuí acima de tudo para passar a mensagem ao cliente”* (Filipe, Deslize). Na Toldotempo também utilizam as redes sociais com a principal função de canal de comunicação: *“A nossa prestação nas redes sociais não é muito interativa (...), fazemos as publicações sem a preocupação se o cliente vai entrar em contacto ou não, se entrar melhor”* (Tiago, Toldotempo).

5.2.3.2 Gestão do relacionamento com o cliente

Sobre a forma como as empresas gerem os relacionamentos com o cliente, este é feito de forma muito informal e pouco estruturada. Segundo os dados recolhidos a maior parte das empresas concentra o seu trabalho na resposta dos comentários, queixas ou dúvidas e na averiguação do feedback transmitido nas mais diversas situações, quer seja por publicações online dos utilizadores; na percepção do tipo de conteúdos com maior sucesso nas redes sociais; ou feedback transmitido pessoalmente.

Através da interação dinâmica com os seus fãs nas redes sociais, uma marca pode melhorar a satisfação do cliente e fortalecer relações com clientes e, deste modo, consegue envolver ainda mais os fãs e desenvolver a lealdade do consumidor (Gamboa & Gonçalves, 2014).

Até ao momento, nem todas as empresas passaram por referências negativas públicas nas páginas das redes sociais. Porém, nas empresas onde já se registaram situações de comentários negativos ou descontentamento dos seguidores, os gestores procuraram sempre analisar e compreender a situação. Reconhecendo a razão do descontentamento justificaram-na e em alguns casos ofereceram possibilidades para compensar. Questões mais específicas também foram resolvidas por mensagem privada, questões mais gerais foram respondidas publicamente.

A satisfação do cliente e qualidade de serviço são pré-requisitos para a lealdade (Lovelock, 2007), neste sentido, apesar de uma forma pouco estruturada, as empresas estão preocupadas em manter os seus clientes satisfeitos através das redes sociais.

“Nós procuramos sempre interagir com o cliente/fã da Letra. Nenhum comentário feito na nossa página é deixado sem resposta, (...) tentamos responder com a melhor resposta possível, para que num cenário mais negativo, no caso de queixas ou reclamações, possamos minimizar o impacto e evitar qualquer tipo de afronta” (Luís, Letra).

A gestão do relacionamento com o cliente nas redes sociais foi considerada importante. Os respondentes reconhecem que permite aumentar a notoriedade e projeção da marca, as pessoas reconhecerem e se identificarem com a empresa, factores coincidentes aos identificados na literatura, que evidencia que construir e tirar o máximo partido da comunidade

de uma marca numa rede social é uma das estratégias mais populares que as empresas utilizam para construir uma relação entre consumidor e marca (Park & Kim, 2014).

O factor que os gestores das redes sociais identificaram como o mais importante é do ponto de vista comercial, pois refeririam que muitos dos seus clientes acabam por conhecer os produtos ou trabalhos desenvolvidos e até parte da equipa, graças à publicação de conteúdo nas redes sociais. Os fãs vão acompanhando as páginas, ficam a par do que vai acontecendo e têm curiosidade em experimentar determinado produto. O trabalho nas redes sociais ajuda também a ter uma maior projeção no mercado internacional.

Também para Harwood *et al.* (2008) enumera como elevada importância o marketing relacional pelas vantagens que se refletem no aumento de lucros. No entanto, em relação à lealdade e fidelização não foram relatadas informações, no entanto, segundo a literatura os lucros aumentam se uma empresa retém os clientes existentes em vez de concentrar esforços em adquirir novos (Harwood *et al.*, 2008).

Ao trabalharem o relacionamento nas redes sociais, ajudou também algumas empresas na angariação de novos clientes e permitiu que desenvolvessem um trabalho melhor assim como mais próximo e mais presente no '*mindset*' dos clientes.

Os dados recolhidos estão condizentes com Dong-Hun (2010) que reconhece que as redes sociais são importantes para a construção da cadeia de valor das empresas, utilizando-as como amplificador do marketing *word-of-mouth*, como uma ferramenta de contato com os clientes, canal de vendas diretas, e um espaço para o comércio social. Deste modo, a satisfação do cliente, confiança e valor percebido são direta e indiretamente relacionados com a fidelidade, que ocorre através de compromisso no contexto on-line (Luarn & Lin, 2003).

Desta forma, podemos portanto verificar que apenas estão presentes dois dos três elementos táticos de uma estratégia de relacionamento que Gronroos (2007): verificamos que as empresas trabalham na procura de contactos diretos com o consumidor e outros parceiros de negócio, assim como no desenvolvimento de um sistema de serviço centrado no cliente. Porém, no que concerne a construção de uma base de dados com informação necessária sobre os consumidores, ainda não é muito o trabalho desenvolvido com esse propósito específico.

“É muito gratificante estarmos numa primeira reunião com um cliente e estamos a apresentar os nossos trabalhos e eles já conhecem perfeitamente os trabalhos que já fazemos, as brincadeiras que publicamos, (...) e isso é engraçado” (João, Mezzolab).

“Nós temos um número interessante de clientes comerciais de estabelecimentos que fazem a revenda do produto, que surgiram a partir do Facebook” (Luís, Letra).

“Acabamos por sentir que a nossa prestação nas redes sociais acaba por desenvolver algum tipo de relação com os clientes (...). Esta presença e relacionamento no mundo online acaba por dar frutos depois no mundo real” (Tiago, Toldotempo).

“Conseguimo-nos aproximar da comunidade de Braga através das redes sociais (...). Sentimos que as pessoas abraçaram o projeto e partilham as nossas publicações com gosto” (Fabiana, Re-Food Braga 100%).

5.2.3.1 A importância do Word-Of-Mouth

Em relação à importância que o Word-Of-Mouth (WOM) exerce na utilização e gestão das redes sociais das empresas, nos dados recolhidos foi sublinhada a valorização de se passar a informação aos fãs/consumidores, a preocupação em se responder aos comentários e mostrar estar sempre presente nas redes sociais de forma a aumentar a interatividade.

Alguns dos objetivos nas redes sociais apontados pelas marcas são que os seus seguidores tenham uma participação ativa/dinâmica na página, que desperte o interesse e vontade conhecer pessoalmente os produtos, que falem sobre algo que foi publicado, que adirem e divulguem os eventos organizados, assim como se identifiquem com a marca, que recebam as mensagens/publicações e que se tornem fãs da marca.

É este género de comunicação interativa, que a uma grande escala, possibilita uma comunicação pessoal de fácil acesso para uma comunidade global (Bao & Chang, 2014) e que origina o passa-a-palavra.

Neste sentido, duas empresas já lançaram desafios no Facebook para atrair a atenção e aumentar a interatividade dos seus fãs na rede social. O Mostarda & Chocolate lançou um desafio aos fãs, onde poderiam ganhar um jantar no restaurante e a Mezzolab lançou um projeto de vídeos de 3 segundos com conteúdos ditados pelos fãs.

De facto, de acordo com a literatura, existem várias evidências de que o eWOM é benéfico para as empresas, proporcionando uma ferramenta de marketing eficaz para competir no mercado (Munzel & Kunz, 2014), sendo que as que recebem um eWOM favorável tendem a ter uma melhor probabilidade de aumentar as vendas (Bao & Chang, 2014).

Além disso, foi ainda mencionado por alguns dos gestores das redes sociais que têm conhecimento que as taxas de visualização dos conteúdos são boas e que muitas vezes as

peessoas falam sobre o que publicam fora das redes sociais e que estas desempenham um papel muito importante na divulgação da própria marca. Estes resultados coincidem com a literatura, que reconhecem que as redes sociais fornecem uma plataforma incomparável para os consumidores divulgarem e partilharem as suas experiências e opiniões de produtos, quer seja através do passa-a-palavra ou opiniões dos consumidores (Chen, Fay, & Wang, 2011).

“O nosso objetivo nas redes sociais é que a pessoa se identifique com a marca e se torne fã ao ponto de fazer a partilha do nosso post, e mostrar aos amigos esse interesse, o que acaba por ser uma vertente de exposição da marca. (...) Muitos dos nossos conteúdos são vistos e temos muita gente a falar sobre eles mas não nas redes sociais” (João, Mezzolab).

“As redes sociais desempenham um grande papel no nosso negócio, sentimos que atingimos público através das redes sociais a nível da visibilidade e dos posts” (Micaela, Muito+).

Resumidamente, em relação à importância da utilização das redes sociais no marketing relacional, a maior parte das empresas procuram estabelecer um relacionamento com o consumidor/fã das redes sociais. No entanto, gerem os relacionamentos com o cliente de forma muito informal e pouco estruturada. A gestão do relacionamento com o cliente nas redes sociais foi considerada importante, pois permite aumentar a notoriedade e projeção da marca, o reconhecimento e identificação pessoal com a marca. Este relacionamento próximo é muito importante ponto de vista comercial e vendas, como por exemplo, na angariação de novos clientes.

Neste sentido, ainda que ainda numa fase inicial, o trabalho desenvolvido para incrementar o relacionamento entre a empresa e o consumidor está a ser tecnologicamente facilitado pelo potencial da Web 2.0 (Gamboa & Gonçalves, 2014), e originar, assim, uma maior fidelidade.

As marcas procuram aumentar a interatividade com os seguidores das páginas de várias formas incentivando uma participação ativa/dinâmica na página, aumentar o interesse e vontade conhecer os produtos, de forma a que os fãs falem sobre algo que foi publicado, que adirem e divulguem os eventos organizados, proporcionando assim um WOM positivo.

5.2.4 Práticas de medição para promover a marca

No que concerne as práticas de medição utilizadas para as empresas avaliarem a sua prestação nas redes sociais, conclui-se que nenhuma das empresas realiza uma avaliação completa ou muito estruturada. Em 4 das 10 empresas foi claro que não se costuma avaliar de forma objetiva a prestação nas redes sociais. Apenas na Cerveja Letra esta análise é planeada com mais detalhe e precisão, porém, é a única empresa que recorre a serviços externos de gestão das redes sociais.

“Em conjunto fazemos todos os meses uma reunião geral, vemos em que ponto estamos e onde queremos chegar e traçamos alguns objetivos e metas a cumprir cada mês” Luís (Letra).

Nas restantes, é feita uma análise com alguma periodicidade, contudo de carácter informal. Expressões do género *“perceber se estamos a ir pelo caminho certo”* (Juliana, Cutipol) ou *“ver o que resulta, o que as pessoas vão gostando”* (Patrícia, Boneca) foram recorrentes nas respostas, o que denota a pouca estruturação da análise por parte do gestor. Contudo, no geral todos os gestores reconheceram que a gestão das redes sociais corresponde aos objetivos propostos e expectativas.

Segundo a literatura, as redes sociais facilitam a segmentação do público-alvo, tendo em conta que estas se baseiam em interesses em comum e permitem aglomerar grupos de pessoas por interesses e comportamentos identificados (Harwood *et al.*, 2008), porém estes fatores não foram identificados pelos gestores das redes sociais das empresas respondentes.

“Não diria que é muito estruturada a forma como avaliamos as nossas estatística e resultados, embora estejamos sempre em cima das estatísticas para saber quantos likes é que temos, se funcionou ou não, mas não é feito de forma muito preocupada” (João, Mezzolab).

“As redes sociais são o veículo de comunicação que nós esperávamos que fosse pois realmente funciona” (Rui, Mostarda & Chocolate).

O que mais surpreendeu os gestores foi a adesão que as suas páginas das redes sociais tiveram; a aceitação e partilha de conteúdos próprios; o contacto direto com as pessoas e o feedback; as publicações com maior alcance do que esperado; contactos desenvolvidos através desse canal; respostas a pedidos/apelos. Deste modo, podemos verificar como as redes sociais são um dos veículos online com mais poder e influência dos consumidores sobre a marca (Gamboa & Gonçalves, 2014).

“Surpreende-me sempre quando fazemos pedidos e começamos a ter respostas quase instantaneamente” (Fabiana, Re-Food Braga 100%).

Por outro lado, aquilo que consideram que ainda precisam melhorar está relacionado com o facto de alguns gestores sentirem a necessidade de melhorar a prestação nas redes sociais, de forma a tirarem o máximo partido das mesmas. Outros problemas apontados estão relacionados com o facto de ainda só dirigirem a sua comunicação em português (vontade de alterar a comunicação para uma língua internacional, como o inglês); aproximar mais os fãs à marca, com publicações mais pessoais e mais interativas; e, por fim, vontade de aumentar as oportunidades de negocio através da plataforma.

É interessante verificar, que apesar dos gestores terem anteriormente referido que a presença nas redes sociais corresponde aos objetivos propostos, reconhecem ainda vários pontos que gostariam melhorar, pois está comprovado que a criação e manutenção das relações no mundo virtual, relações exige uma conversa contínua (Gamboa & Gonçalves, 2014).

5.2.4.1 Formas de interatividade específicos do Facebook

A rede social que movimenta mais interação é, por unanimidade o Facebook, sendo também a mais utilizada por todas as empresas. De acordo com a literatura, a marca deve envolver-se em diálogo permanente com os seus seguidores, de forma a conseguirem entender melhor o que seus consumidores pensam e sentem, ou como eles se comportam; promover a responsabilidade social; promover produtos e serviços; melhorar a partilha interna de conhecimento; e aumentar a notoriedade da marca (Szmigin, *et al.*, 2005).

Estes fatores parecem estar de certa forma presentes nas empresas entrevistadas, sendo que o tipo de conteúdos que gera maior feedback nesta rede por parte dos fãs das marcas são as fotografias e imagens. As fotografias foram referidas por todos os entrevistados, sendo que vários destacaram que dentro destas as mais populares são as fotografias de produtos (ex.: bebidas, pratos/refeições, roupa) e as fotografias que envolvem pessoas, como as fotografias com elementos da equipa de trabalho.

Outros conteúdos que também costumam gerar maior feedback no Facebook são as partilhas de textos com links, publicações relacionadas com a responsabilidade social, partilhas de publicações de eventos, publicações com agradecimentos e publicações com pedidos/apelos

de cariz social. No entanto, a interatividade é considerada *“muito imprevisível, nunca se sabe o que vai ter mais feedback, o que podemos esperar”* (Patrícia, Boneca).

Este tipo de interação vai de encontro ao revisto na literatura, na medida que construir e tirar o máximo partido da comunidade de uma marca num site de rede social como o Facebook é uma das estratégias mais populares que as empresas utilizam para construir uma relação entre consumidor e marca (Park & Kim, 2014).

“Mostrar quem está por detrás do projeto (...) cria aproximação e afeição à marca. As pessoas conhecerem e saberem o que cada um de nós faz na empresa é um tipo de conteúdo de funciona muito bem” (Luís, Letra).

“Mais do que o trabalho que está a ser montado ou fabricado parece-me que apoiar boas causas, causa uma boa impressão junto do público em geral. Isso depois reflete-se no número de gostos, comentários e no nível de interatividade da página” (Tiago, Toldotempo).

“O Facebook contribuiu para a notoriedade do restaurante, e para o seu sucesso: é graças à comunicação que nós temos fora deste local que conseguimos angariar mais clientes. O Facebook é uma ferramenta importantíssima. Aliás, eu acho que não consigo imaginar este restaurante a trabalhar sem ter uma rede social a funcionar também ao mesmo tempo” (Rui, Mostarda & Chocolate).

5.2.4.2. Formas de participação do fã

Em relação à forma como o utilizador participa mais frequentemente em todas as redes sociais, as respostas foram resumidas na Tabela 7. A ausência de resposta significa que o respondente não mencionou, em nenhum momento da entrevista, receber esse tipo de interação nas redes sociais que gere.

Deste modo, a esmagadora maioria dos seguidores nas redes sociais interage nas páginas através de gostos. Comentários também são feitos muito frequentemente ou com alguma frequência. Para algumas das páginas, estas duas formas de interação são as mais significativas. As partilhas são usadas por seguidores de 7 das 10 páginas, sendo que apenas em três com muita frequência. No que concerne as *‘hashtags’* são uma forma de interação usadas atualmente por seguidores de 5 empresas, porém duas outras empresas tentaram introduzir esse meio mas sem sucesso. As mensagens privadas são um método por seguidores de 5 empresas, enquanto que a identificação de pessoas (em fotos e comentários) é algo ainda

menos recorrente, porém utilizado com muita frequência em duas. A participação em desafios ou a aderência a convites via Facebook foi referido apenas por três empresas, contudo muitos seguidores costumam responder positivamente aos convites/desafios. Ainda em duas empresas verificam que os próprios utilizadores publicam fotos dos seus produtos nos seus perfis pessoais e que identificam a marca.

Assim sendo, é possível detetar que existem algumas situações de interação em que próprios consumidores desempenham o papel principal na criação de valor, nomeadamente, na identificação de pessoas, participação de eventos ou desafios e na publicação de fotos. Para Kotler (2011), este tipo de colaboração mais avançada faz que os consumidores passem a estar informados e ligados uns aos outros, desempenhando um papel ativo na prestação de um retorno útil às empresas.

A prestação de trocas sociais e os processos mutuamente interativos resultantes do marketing relacional são fundamentais para a vantagem competitiva através de valor acrescentado (Harwood *et al.*, 2008). Por isso mesmo, as empresas respondentes afirmaram que estas dinâmicas interativas já resultam posteriormente em ganhos concretos para a empresa. Na Toldotempo, a troca de mensagens privadas e pedidos de orçamentos pelo Facebook já resultaram em encomendas; na Re-Food Braga 100% muitas vezes o resultado não é visível para o exterior mas há impacto interno, na resposta aos pedidos de voluntários e material; na Mezzolab são também vários os clientes que conhecem a agência digital através das redes sociais; e, na Boneca já aconteceu de identificarem uma peça nas redes sociais e irem depois à loja comprar com esse propósito.

“Normalmente interagem através dos gostos, comentários, identificação de amigos nas nossas fotos de pratos sugestivos, os nossos clientes fazem também convites a outros amigos para depois virem ao restaurante. (...) Muitos dos nosso clientes, principalmente os mais jovens, quando o prato chega à mesa a primeira coisa que fazem é tirar uma foto para colocar nas redes sociais” (Rui, Mostarda & Chocolate).

“Temos pessoas de todo o mundo a publicar fotos dos nossos artigos nas redes sociais e que utilizam a nossa hashtag” (Juliana, Cutipol).

“Os fãs costumam interagir muito através dos gostos, respondem às publicações, partilham. Se bem que as pessoas agora já não interagem como antes” (Patrícia, Boneca).

“Maioritariamente com mensagens privadas (...). Para nós o Facebook acaba por funcionar como uma plataforma que origina contactos e daí surgem negócios” (Tiago, Toldotempo).

Tabela 7: Formas de participação mais frequentes nas redes sociais

Empresa	Gostos	Comentários	Partilhas	Hashtag	Mensagem Privada	Identificação de Pessoas	Eventos ou Desafios	Publicação de Fotos
Deslize	Muita Frequência	Muita Frequência	-	-	-	-	-	-
Matchup	Muita Frequência	Alguma Frequência	Pouca Frequência	Não resultou	Alguma Frequência	Pouca Frequência	-	-
Mezzolab	Muita Frequência	Alguma Frequência	Pouca Frequência	-	-	-	Muita Frequência	-
Boneca	Muita Frequência	Muita Frequência	Alguma Frequência	Muita Frequência	-	-	-	-
Letra	Muita Frequência	Muita Frequência	-	Não resultou	Muita Frequência	-	-	-
Mostarda & Chocolate	Muita Frequência	Muita Frequência	Alguma Frequência	Alguma Frequência	-	Muita Frequência	Muita Frequência	Muita Frequência
Cutipol	Muita Frequência	Muita Frequência	Muita Frequência	Muita Frequência	-	-	-	Muita Frequência
Toldotempo	Alguma Frequência	Alguma Frequência	-	-	Muita Frequência	-	-	-
Re-Food Braga 100%	Muita Frequência	Alguma Frequência	Muita Frequência	Alguma Frequência	Muita Frequência	-	-	-
Muito+	Muita Frequência	Alguma Frequência	Muita Frequência	Pouca Frequência	Alguma Frequência	Muita Frequência	Muita Frequência	-

Conclui-se que é feita uma análise com alguma periodicidade, contudo de carácter informal, não obstante, os gestores reconheceram que a gestão das redes sociais corresponde aos objetivos propostos e expectativas no geral.

Para os gestores respondentes, o que mais surpreendeu foi, no geral, o relacionamento e proximidade com os seguidores/fãs nas redes sociais. Estes factores coincidem com os apontados pelo Eurostat (2013), afirmando que as plataformas de interação virtuais contribuíram positivamente para uma mudança de paradigma em relação à forma como as empresas têm conseguido alcançar o seu público.

A rede social que movimenta mais interação é, por unanimidade o Facebook, sendo também a mais utilizada por todas as empresas. O tipo de conteúdos que gera maior feedback nesta rede por parte dos fãs das marcas são as fotografias e imagens.

De forma geral, em todas as redes sociais, as formas de interação dos fãs mais significativas são os gostos, comentários e partilhas. As ‘*hashtags*’ e as mensagens privadas são utilizadas em menos empresas, porém com muita ou alguma frequência. A identificação de pessoas, participação em desafios ou a aderência a convites e a publicação de fotos são formas de interação dos fãs recorrentes em menos empresas, contudo costumam ser com muita frequência.

5.2.5 Episódios marcantes

No final da entrevista, foi ainda dado espaço aos respondentes para emitirem livremente algumas considerações, designadamente, para relatarem algum tipo de episódio decorrido nas redes sociais, que possa ter sido marcante para a empresa.

A forte adesão/interação do público em determinadas publicações e a consciência da importância das redes sociais para a notoriedade e crescimento da marca na comunidade foram factores em comum apontados. Apesar de 4 empresas não terem identificado nenhum episódio específico, realçaram a importância das redes sociais nos seus negócios: *“sentimos que atingimos público através das redes sociais a nível da visibilidade e dos posts”* (Micaela, Muito+); e destacaram a vontade em *“começar a trabalhar mais esse meio porque é um bom meio de comunicação em que toda a gente está lá e de fácil acesso, com as aplicações nos telemóveis”* (Tiago, Toldotempo). As declarações foram brevemente resumidas e agrupadas na Tabela 8.

“As histórias mais marcantes são, sem dúvida, aquelas em que nós fazemos um apelo e as pessoas nos respondem. Toca-nos sempre de alguma forma a sensibilidade quer seja de empresas, quer seja voluntários... o que é certo é que não há um único pedido nosso que não tenha gerado uma pergunta pelo menos uma mensagem ou comentário” (Fabiana, Re-Food Braga 100%).

Tabela 8: Identificação de episódios marcantes

Total	Empresas	Tipo de Episódios
2	Deslize Matchup	Adesão em massa inesperada a um novo produto/serviço através das redes sociais.
1	Mezzolab	O aumento exponencial da notoriedade e visibilidade da marca graças ao trabalho desenvolvido para marcas muito fortes e mundialmente conhecidas.
		Recrutamento através das redes sociais

1	Letra	Reclamação pública, na página do Facebook, que fez a empresa reunir e definir como é que a marca vai comunicar nesses casos.
2	Mostarda e Chocolate Re-Food Braga 100%	Grande contributo para a notoriedade e crescimento da marca na cidade de Braga. Adesão dos seguidores aos desafios e publicações.
4	Boneca Cutipol Toldotempo Muito+	Não identificaram nenhum episódio específico.

Em suma, o que mais marcou os gestores das redes sociais foi a forte adesão/interação do público em publicações. No geral, reconheceram também a importância das redes sociais para a notoriedade e crescimento da marca na comunidade.

Capítulo 6 – Conclusão

O presente estudo teve como finalidade perceber de que forma as redes sociais são importantes no relacionamento entre as empresas e o consumidor, que seguindo os conceitos chave anteriormente referidos e através das entrevistas foi possível alcançar todos os objetivos gerais e específicos propostos para este estudo.

Terminada a análise e discussão dos dados resta agora apresentar as principais conclusões. Nesta parte do trabalho, serão apresentadas as conclusões do estudo, os contributos da investigação, assim como as limitações e propostas de investigação para futuras pesquisas, dentro do tema das redes sociais no relacionamento com o cliente das PME portuguesas.

6.1 Conclusões do Estudo

Este estudo teve como grande objetivo perceber qual é o contributo das redes sociais online nas relações B2C na perspetiva das empresas. Deste modo, de acordo com a revisão da literatura, o aparecimento das plataformas digitais, em específico as redes sociais, originou a possibilidade de empresas de menores dimensões, com menos recursos financeiros e humanos, conseguirem estar mais perto dos seus clientes. Assim, podemos concluir que o principal contributo das redes sociais é a proximidade com o cliente e o contacto permanente que potencializa o relacionamento entre a empresa e os consumidores.

Após a pesquisa foi possível chegar a algumas conclusões que permitiram um maior conhecimento acerca da temática. Em relação à forma como as empresas desenvolvem um relacionamento com os seus consumidores através das redes sociais, apesar do relacionamento entre a marca e o consumidor ainda não ser trabalhado de forma muito estruturada foi considerada importante, sendo que as empresas denotam benefícios, nomeadamente em relação ao aumento da notoriedade e projeção da marca, assim como o reconhecimento e identificação pessoal com a marca.

O processo de construir e manter uma relação com o cliente através de atividades online de forma a facilitar a troca de ideias, produtos, e serviços que satisfaçam os objetivos de ambas as partes (Mohammed, *et al.* 2002) é um trabalho realizado com alguma regularidade, e que de forma geral, vai sendo cumprido através da publicação de fotos, imagens e partilhas de

conteúdos relevantes e correspondido pelos consumidores/fãs através de gostos, comentários, partilhas, *hashtags*, mensagens privadas, identificação de fotos, adesão a eventos e publicação de fotos.

A gestão do relacionamento com o cliente nas redes sociais é importante para as empresas, na medida em que atualmente as empresas já procuram estabelecer um relacionamento e possivelmente a tendência será que desenvolvam uma estrutura mais centrada nesse factor, uma vez que a proximidade foi considerada determinante no ponto de vista comercial e vendas, como por exemplo, na angariação de novos clientes.

Concluiu-se também que as empresas empregam as redes sociais como uma ferramenta de comunicação. Laudon e Tavel (2013) afirmaram que a maior parte das empresas utilizam as redes sociais como uma ferramenta de marketing e *branding*, e este é, sem dúvida, o panorama apresentado nas empresas respondentes. Quanto mais a organização está conectada em rede, maiores são os benefícios que podem ser derivados da utilização de ferramentas Web 2.0 (Gamboa & Gonçalves, 2014) e nesse sentido, as empresas respondentes demonstram algumas preocupações e cuidados em interagirem com os seus seguidores nas redes sociais.

As empresas reconhecem que as redes sociais contribuem para a notoriedade da marca, sendo que algumas consideram ser atualmente o canal de comunicação preferencial, por ser fácil de utilizar, muito acessível e aparentemente de baixo custo.

De forma geral, podemos afirmar que as empresas estão satisfeitas com os resultados obtidos nas redes sociais sendo esta um tipo de plataforma que permite aumentar a notoriedade e projeção da marca, e possibilita o reconhecimento e identificação dos clientes com a empresa. Valorizam, por isso, a troca de experiências e feedback dos clientes obtido pelas redes sociais, sendo que ao trabalharem o relacionamento nas redes sociais, contribuiu para algumas empresas na angariação de novos clientes e permitiu que desenvolvessem um trabalho melhor, mais próximo e presente no pensamento dos clientes.

O Facebook é a principal rede social em Portugal, e por isso, é a rede onde as empresas têm um maior número de seguidores. Deste modo, sem surpresas, é também a que dedicam mais esforços e que obtêm resultados mais evidentes.

No geral, as principais vantagens da utilização das redes sociais foram em relação ao marketing e recursos humanos, enquanto que as grandes dificuldades identificadas são sobre a criação de conteúdo original e problemas relacionados com a limitação de orçamentos.

Em suma, as redes sociais representam uma oportunidade para as empresas desenvolverem o relacionamento com os seus clientes e fãs da marca, desde o negócio mais pequeno e recente como a startup Matchup, ao mais antigo e tradicional como a Toldotempo e a Cutipol.

Deste modo, conclui-se que na maior parte das vezes, as marcas utilizam as redes sociais como plataforma privilegiada de comunicação B2C, valorizando a transmissão rápida das mensagens e a facilidade em interagir e receber feedbacks dos fãs e consumidores. A utilização das redes sociais cumpre com o objectivo principal de exposição e torna-se conveniente devido aos baixos custos (Gamboa & Gonçalves, 2014), fatores estes, que podem e devem ser aproveitados por todo o tipo de empresas, especialmente as pequenas e médias empresas portuguesas.

6.2 Contributos da Investigação

Nesta secção são explicitadas as contribuições e implicações do presente trabalho, tendo em consideração os seus contributos para as empresas, em particular as PME, que queiram compreender melhor de que forma as redes sociais online podem contribuir para o relacionamento com o cliente.

As novas tecnologias abriram as portas para novas ferramentas e plataformas que colocaram as empresas e clientes a um nível de proximidade nunca antes proporcionado. O acesso à informação é grande e praticamente ilimitado e isto aplica-se para ambas as partes: as empresas podem mostrar mais de si aos clientes mas os clientes também podem emitir mais opiniões e comentários livremente (positivos ou negativos). É por isso muito importante que as empresas consigam acompanhar este crescimento de forma sustentável e benéfica para a organização. Quanto mais a empresa conhecer e compreender o seu cliente, mais o cliente se sente próximo e satisfeito. As redes sociais vieram, deste modo, dispor de um novo espaço, que apesar de digital, bem trabalhado permite aproximar o cliente com a empresa, constituindo uma vantagem competitiva no mercado.

Este estudo teve como principal foco o trabalho desenvolvido nas empresas, segundo a perspectiva das pessoas responsáveis pela gestão das suas redes sociais, um ponto de vista que não é adotado tão comumente neste tipo de investigações. Nem sempre é fácil conseguir que um gestor despenda de algum tempo em horário útil para fins de investigações académicas. As

exigências e desafios impostos no decorrer da investigação resultaram num trabalho de persistência para conseguir uma recolha de dados satisfatórios, contudo, todas as entrevistas concebidas foram momentos de partilha de conteúdo rico e relevante, assim como de aprendizagem pessoal.

Deste modo, um dos principais contributos deste estudo foi a possibilidade de perceber as opiniões de pessoas que se dedicam profissionalmente à gestão das redes sociais, conseguir perceber os reais problemas e os benefícios identificados na perspectiva das empresas, assim como entender de que forma é que procuram estabelecer um relacionamento com os seus clientes/fãs e resultados obtidos.

Este estudo contribuiu também para verificar que as pequenas e médias empresas trabalham de uma forma pouco estruturada a relação com os clientes, porém obtêm resultados. Contudo, o principal motivo porque estão presentes nas redes sociais deve-se ao facto de todas as pessoas, em especial os seus clientes ou público-alvo, terem contas em determinadas redes sociais e, por isso, querem estar presentes acima de tudo pela vertente de exposição da imagem de marca. Assim, as empresas valorizam principalmente o facto de conseguirem comunicar de forma rápida, fácil e acessível com o seu público, sendo que o relacionamento deriva de uma consequência da sua presença nas redes sociais, ao invés de ser um motivo para utilizarem as plataformas, como a revisão da literatura fazia prever.

A presente dissertação, contribuí assim para ajudar todas as empresas, em especial as PME, a compreenderem e reconhecerem que com a evolução das novas tecnologias e dos mercados, a criação e manutenção de relações através das redes sociais é um fator de grande vantagem em relação à concorrência.

6.3 Limitações do Estudo e Propostas de Investigação Futura

No seguimento da análise dos resultados do presente estudo, é então determinante que se reconheça as limitações que estes apresentam, que podem servir de indicação para algumas investigações futuras.

Em relação à revisão da literatura, uma vez que o fenómeno das redes sociais ainda é um tema relativamente recente, a maior limitação refere-se ao facto de o número de artigos científicos sobre algumas temáticas ser ainda escasso, principalmente em relação à junção dos

dois conceitos, marketing relacional nas redes sociais, o que dificultou na procura de bibliografia credível e limitou, em certa parte, o aprofundamento da temática.

Em relação à metodologia, de forma a conseguirmos obter mais informação sobre o tema, seria interessante complementar este estudo qualitativo com um de tipo quantitativo. Numa proposta para futuras investigações recomendamos também um estudo que possa abranger uma maior zona do país, preferencialmente que permita conhecer todo panorama nacional, para perceber quais as semelhanças e assimetrias geográficas no relacionamento através das redes sociais.

Seria também interessante direcionar o estudo para o público-alvo, os consumidores, de forma a perceber se o trabalho desenvolvido pelas empresas corresponde ao esperado pelos clientes e de que forma as empresas podem melhorar a sua prestação.

Por fim, tratando-se de uma área que está numa fase de franco crescimento e a tendência aponta que se desenvolva o relacionamento com os clientes cada vez mais através dos meios digitais, seria também pertinente desenvolver mais estudos a nível local e nacional explorando e integrando outras vertentes digitais, como o *e-commerce* e o *mobile marketing*.

Apêndices

Apêndice 1: Questionário preliminar

Perfil dos Respondentes

I - Dados Pessoais

Nome: _____

Idade: _____

Formação Académica: _____

II - Empresa

Empresa: _____

Número total de empregados: _____

Tipologia:

- Microempresa
- Pequena ou Média Empresa
- Grande Empresa

Cargo: _____

Tipo de Contrato:

- Estágio Curricular
- Estágio Profissional
- Contrato com Termo
- Contrato sem Termo
- Freelancer
- Outro. *Por favor identifique:*

No desempenho da sua atividade tem como função gerir as redes sociais online desta empresa?

- Sim. **Há quanto tempo exerce essa função?**
- Não

Juntamente consigo, quantas pessoas são responsáveis por gerir as redes sociais online da empresa onde trabalha?

- 1 pessoa. Apenas eu.
- 2 pessoas. *Por favor identifique a segunda pessoa:*
- 3 ou mais pessoas. *Por favor identifique as restantes pessoas:*
- Empresa externa. Qual?

Declaração

Para efeitos da presente investigação, declaro que aceito que a entrevista seja gravada em áudio e concordo com o uso de dados no âmbito da dissertação.

(Assinatura e Data)

Apêndice 2: Guião da Entrevista

Guião Entrevista

Introdução

Sou a Ângela Ferreira, aluna do Mestrado Marketing e Estratégia na Universidade do Minho. Neste âmbito, estou a desenvolver uma dissertação sobre “A importância das Redes Sociais Online nas relações B2C para as PME portuguesas” que tem como principal objetivo perceber de que forma é que as empresas se relacionam com os clientes nas redes sociais, através da elaboração de entrevistas às pessoas responsáveis pela gestão das redes sociais.

Solicitamos assim, que preencha primeiramente um breve questionário, para recolher alguns dados sobre o perfil global dos participantes e respetivas empresas.

Agradecemos desde já a sua participação e disponibilidade em colaborar neste estudo.

1. A empresa e as redes sociais

- a) Atualmente existem vários tipos de redes sociais, onde as empresas podem estar presentes. No caso da vossa, estão presentes em quais plataformas?
(Referir: Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Instagram, Pinterest)
- b) Com que frequência atualizam cada uma das redes sociais? Quais é que são as mais utilizadas?
- c) A nível de conteúdos, qual é tipo de conteúdo divulgado em cada uma redes sociais?
- d) Quais os critérios utilizados para escolher as redes sociais em que estão presentes?
- e) Quais são os recursos que considera necessários na gestão das redes sócias da empresa?
- f) Estes recursos são todos disponíveis internamente pela empresa ou recorrem a outras empresas para complementar?
- g) De que forma é feita a integração das redes sociais na estratégia empresarial? Por norma, esta gestão é feita de forma planeada ou programada numa estratégia com objetivos específicos?
- h) Enquanto responsável pela gestão das redes sociais, recebeu ou costuma receber algum tipo de formação específica?
(Referir: formação de marketing/marketing digital no geral; alguma rede social em específico como o Facebook, LinkedIn; outras)

2. Motivos e barreiras da utilização das redes sociais

- a) De forma geral, quais são as principais vantagens da utilização das redes sociais que reconhece na empresa?
- b) Enquanto gestor das redes sociais, faz parte dos objetivos que as pessoas falem sobre algo que publicaram? Como é que lidam quando falam de algo negativo?
- c) De forma geral, quais são principais problemas e dificuldades encontrados na gestão das redes sociais?

3. A utilização das redes sociais *online* no marketing relacional

- a) Procuram manter o contacto direto com o consumidor através das redes sociais? De que forma? Estão dispostos a ouvir as dúvidas, queixas, sugestões?

- b) As redes sociais contribuem de alguma forma para desenvolver um sistema de serviço centrado no cliente? Até que ponto é importante para a empresa estabelecer um relacionamento com os fãs das redes sociais?
- c) Procuram melhorar o vosso desempenho através do feedback obtido nas redes sociais?

4. Práticas de medição para promover a marca

- a) Utilizam alguma forma para avaliarem a prestação nas redes sociais?
- b) O trabalho desenvolvido corresponde com os objetivos propostos? O que vos surpreendeu? O que falhou?
- c) Quais são o género de conteúdos com maior feedback em cada tipo de rede social? Os populares são sempre os mesmos ou variam conforme a rede?
- d) De que forma o utilizador participa mais frequentemente?
(Referir: comentários, gostos, partilhas, mensagens privadas, hashtags, outros)
- e) Consegue identificar algum episódio marcante na história da vossa empresa que tenha sido desenvolvido através das redes sociais? De que forma contribuiu para a estratégia da empresa?

Agradecemos a sua colaboração, damos por encerrado a entrevista.

Apêndice 3: Pedido de colaboração (exemplo de e-mail)

Pedido colaboração - Mestrado em Marketing e Estratégia (U.Minho) 🖨️ 📧

 **Ângela Martins Ferreira** <angelamarferreira@gmail.com> 17/03 ☆ ↩️ ▼
para geral ▾

Bom dia,

Sou a Ângela Ferreira, aluna do 2º ano do Mestrado em Marketing e Estratégia na Universidade do Minho. Neste âmbito, estou a desenvolver uma dissertação sobre "A importância das Redes Sociais Online nas relações B2C para as PME portuguesas" que tem como principal objetivo perceber de que forma é que as empresas se relacionam com os clientes nas redes sociais.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a colaboração do Mostarda & Chocolate para o meu estudo, através de uma entrevista à pessoa responsável pela gestão das redes sociais. No caso de ser mais que uma pessoa a gerir as redes sociais, poderá ser qualquer uma (no entanto, se possível, peço que seja a pessoa que costuma desempenhar essa função mais frequentemente).

Caso a gestão das redes sociais da Mostarda & Chocolate seja realizada na sua totalidade por uma empresa externa (por ex., agência de comunicação), agradeço a atenção dispensada mas não se enquadrará no propósito da investigação.

A entrevista dura cerca de 30 minutos e a identidade da empresa pode ser confidencial se assim desejarem. Mais informo que estou disponível para marcação de entrevista a qualquer dia da semana e hora (idealmente o mais cedo possível).

Fico a aguardar uma resposta sobre a possibilidade de realizarmos a entrevista e a que horário.

Qualquer dúvida, não hesitem em contactar.
Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

Ângela Ferreira

Contactos:
angelamarferreira@gmail.com
[+351 916 412 323](tel:+351916412323)

Apêndice 4: Grelha de Análise de Conteúdo

Categories	Subcategorias	Descrição
Utilização das redes sociais	-	Referência às plataformas de redes sociais mais utilizadas; as redes mais destacadas; frequência das atualizações
	Tipo de conteúdo divulgado	Fotografias, imagens, notícias, publicações de blogs, publicações de trabalhos, vídeos, feedback e avaliações de clientes, formulários de inscrições em eventos, conteúdos de entretenimento.
	Recursos utilizados	Internos e externos: fotografias, imagens, conteúdos/notícias, vídeos. Criação de ideias.
	Integração da GRS na estratégia empresarial	Bastante planeada; ligeiramente planeada; pouco planeada.
Motivações e barreiras da utilização das redes sociais	CrITÉrios na escolha das redes sociais	Número de utilizadores; acessibilidade; facilidade de utilização; rapidez na comunicação; valorização da imagem/design; proximidade com o público-alvo; notoriedade da marca; cariz profissional; marcar presença; preparar o futuro; especialização; troca de contactos profissionais; divulgação de portfólio.
	Vantagens e benefícios	Proximidade; grau de interação; grau de feedback; partilha de opinião; resultado das publicações; facilidade; acessibilidade; rapidez; posicionamento da marca; divulgação; prospecção internacional; notoriedade da marca; complemento no meio digital; atingir o público-alvo; motivação a nível interno.
	Problemas e dificuldades	Dificuldade na criação de conteúdo original; Problemas relacionados com orçamento/ <i>budget</i> ; Falta de organização/planeamento; Falta de tempo; Problemas relacionados o <i>target</i> /seguidores.
Utilização das redes sociais <i>online</i> no marketing relacional	-	Importância da utilização das redes sociais no marketing relacional; promover o relacionamento e a interação.
	Gestão do relacionamento com o cliente	Estrutura e forma; tipos de interação dinâmica; gestão de problemas; importância atribuída, resultados obtidos.
	Importância do WOM	Transmissão da informação; responder aos comentários; estar sempre presente nas redes sociais; aumentar a interatividade; desafios.
Práticas de medição para promover o relacionamento com a marca	-	Tipo de avaliação; Periodicidade da avaliação; factores surpreendentes; factores de melhoria.
	Fatores de interatividade específicos do Facebook	Tipo de conteúdos; tipo de interatividade e feedback.
	Formas de interação e participação dos fãs	Gostos; Comentários; Partilhas; <i>Hashtag</i> ; Mensagem Privada; Identificação de Pessoas; Eventos ou Desafios; Publicação de Fotos.
	Episódios marcantes	Adesão/interação do público; consciência da importância das redes sociais; notoriedade e crescimento da marca na comunidade

Bibliografia

- Antunes, J., & Paulo, R. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (abril/junho)* , 36-46.
- Bao , T., & Chang, T.-I. S. (2014). Finding disseminators via electronic word of mouth message for effective marketing communications. *Decision Support Systems* , 67, 21-29.
- Bardin, P. (2013). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Becker, K., Nobre, H., & Kanabar, V. (2013). Monitoring and protecting company and brand reputation on social networks: when sites are not enough. *Global Business and Economics Review* , 15 (2/3), 293-308.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing* , 1 (1).
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* , 13 (1), 210–230.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (Vol. 4ª edição). Oxford: Oxford University Press.
- Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2011). The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing* , 25, 85–94.
- Clemons, E., Barnett, S., & Appadurai, A. (2010). “The Future of Advertising and the Value of Social Network Websites: Some Preliminary Examinations. *In Proceedings of the Ninth International Conference on Electronic Commerce* .
- Comissão Europeia. (2006). *A nova definição de PME. Guia do utilizador e modelo de declaração*. Publicações Empresas e Indústria.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dong-Hun, L. (2010). *Growing popularity of social media and business strategy* (Vol. 3(4)). SERI Quarterly.

- Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing* , 40 (3/4), 275-291.
- Eurostat. (2013). Businesses raise their internet profile by using social media. *Industry, trade and services* .
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (1a ed.). Lisboa: Monitor.
- Gamboa, A. M., & Gonçalves, H. M. (2014). *Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook* (Vol. 57). Lisboa: Business Horizons.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory* , 6, 395-417.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing* (3ª edição ed.). London, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 19, 99-113.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise do conteúdo - sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Hagel, J., & Armstrong, A. (1997). *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*. Harvard Business Press.
- Harwood, T., Garry, T., & Broderick, A. (2008). *Relationship marketing : perspectives, dimensions and contexts*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Heidemann, J., Klier, M., & Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. (E. B.V., Ed.) *Computer Networks* , 56, 3866-3878.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing* , 18 (1), 38-52.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., et al. (2010). *The Impact of New Media on Customer Relationships* (Vol. 13(3)). Journal of Service Research.
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). Inquérito às Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas - 2014. *Sociedade da Informação* .

- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2013). *Principles of marketing* (6th European ed.). Harlow: Person.
- Kumara, V., Timothy, B. R., & Ladda, R. N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management* , 32, 667–676.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2013). *E-commerce: business, technology, society* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C. H. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, NJ: LinkPearson - Prentice Hall.
- Luarn, P., & Lin, H.-H. (2003). *A customer loyalty model for e-service context* (Vol. 4(4)). Journal of Electronic Commerce Research.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mohammed, R., Fisher, R. J., Jaworski, B. J., & Cahill, A. M. (2002). *Internet marketing : building advantage in the networked economy*. Boston: McGraw-Hill.
- Munzel, A., & Kunz, W. H. (2014). Customer-to-Customer Interactions within Online Review Sites: A Typology of Contributors. *Customer & Service Systems* , 1, 69–75.
- OberCom. (2014). A Internet em Portugal – Sociedade em Rede 2014.
- Parasnis, C. H. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership* , 39 (5), 30-37.
- Park, H., & Kim, Y.-K. (2014). The role of social network websites in the consumer–brand relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services* , 21, 460–467.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2002). Evolving Relationship Marketing into a Discipline. *Journal of Relationship Marketing* .
- PME Líder. (1 de Abril de 2014). Retrato das PME portuguesas: número de empresas exportadoras subiu, mas ainda é baixo. *Diário Económico* , n° 5894, p. 22.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (Fourth ed.). London: Hall, Financial Times / Prentice.

Silvestre, H., & Araújo, J. F. (2012). Metodologia para a Investigação Social. *Escolar Editora* .

Szmigin, I. C. (2005). Online Community: Enhancing the Relationship Marketing Concept Through Customer Bonding. *International Journal of Service Industry Management* , 16 (5), 480-496.

Soares, A. M., Pinho, J. C., & Nobre, H. (2012). From Social to Marketing Interactions: The role of Social Networks. *Journal of Transnational Management* , 17 (2), 45-62.

Szmigin, I., Canning, L., & Reppel, A. E. (2005). *Online community: enhancing the relationship marketing concept through customer bonding* (Vol. 16(5)). Birmingham, UK: International Journal of Service Industry Management .

Thorsten Hennig-Thurau, E. C. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research* (13), 311 .

Treadaway, C., & Smith, M. (2010). *Facebook Marketing – an hour a day* (1st ed.). WileyPublishing, Inc.

Referências Online:

IWS. (2014). Obtido de Internet World Stats: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>

STATISTA. (Novembro de 2014). Obtido em 2014, de <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>