

**MESTRADO**  
**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

Plano de Marketing Digital para a Rádio

Observador

INÊS MARIA DA SILVA CERQUEIRA

OUTUBRO – 2019

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

Plano de Marketing Digital para a Rádio

Observador

INÊS MARIA DA SILVA CERQUEIRA

**ORIENTAÇÃO:**

MESTRE FREDERICO CAETANO

OUTUBRO – 2019

## Resumo

Este projeto ambiciona realizar um plano de marketing digital para o lançamento da Rádio Observador. A empresa atua no setor de imprensa digital e pretende lançar uma rádio de informação assente nos valores de rigor e credibilidade. Este plano de implementação tem como objetivo alavancar o seu crescimento através da definição de estratégias e táticas que possibilitem melhorar a sua presença *online*, aumentar o número de visitas nas suas plataformas digitais e capitalizar esse esforço neste novo projeto, captando novos consumidores dos conteúdos da marca Observador e fidelizando novos.

Atualmente, delinear uma estratégia digital é sinónimo de possuir uma presença *online* forte e consistente, representando um contributo no sucesso de uma organização. Neste sentido, a importância de um plano de marketing digital para a Rádio Observador assume um papel central na definição de uma atuação incisiva e coordenada.

A sua implementação segue uma estrutura forte e completa. Numa primeira abordagem compreende uma análise de situação detalhada da marca, seguido pela definição de objetivos e estratégias, e uma implementação tática coerente com a *consumer decision journey*. Finaliza com a definição de um plano de ação digital e um controlo referente à monitorização e avaliação das táticas estipuladas.

Metodologicamente, foram realizadas duas entrevistas pessoais semiestruturadas a membros das equipas de comercial e de *social media* do Observador com o propósito de possuir uma visão abrangente da situação atual da marca. Na compreensão do *case study* também se procedeu à análise de conteúdo nas plataformas digitais da marca e dos seus concorrentes, bem como à recolha de outros dados primários e secundários.

O plano digital apresentado poderá assegurar um lançamento bem estruturado e consistente com os objetivos definidos em função das linhas estratégicas da marca Observador.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing Digital, *Consumer Decision Journey*, Estratégias, Marketing Digital, Observador

### **Abstract**

This project seeks to create a digital marketing plan for the launch of the Observador Radio. The company operates in the digital press sector and it intends to launch an informational radio through values of accuracy and credibility. This implementation plan enables to leverage its growth or the definition of strategies and tactics that will allow the improvement on its online presence, increasing the number of visits their digital platforms, and capitalizing the effort in this new project by capturing new observer brand content and converting them into loyalty users.

Nowadays, outlining a digital strategy is synonymous to delimit strong and consistent online presence, which represent an unsuccessful attribute of an organization. In this follow up, the importance of the digital marketing plan for the Observador Radio assumes a crucial role in defining an incisive and coordinated performance.

Its implementation follows a strong and complete structure. First, a detailed brand situation analysis is performed, followed by the definition of objectives and strategies, and also the tactical implementation of a customer journey. To sum up, it is finished with the definition of a digital action plan and the control regarding the motorization and evaluation of the stipulated techniques.

Methodologically, semi-structured personal interviews were conducted with members of the Observador's commercial and social media teams to provide a comprehensive view of the brand's current situation. To understand the case study, the content was also analyzed on the digital platforms of the brand and its competitors, as well as the capture of other primary and secondary data.

The digital plan presented can ensure a well-structured launch that is coherent with the objectives defined according to the Observador brand's strategic lines.

**Keywords:** Digital Marketing Plan, Consumer Decision Journey, Strategy, Digital Marketing, Observador

### **Agradecimentos**

Inicialmente, obrigada aos meus pais por serem os primeiros a acreditarem em mim, por me proporcionarem experiências que enriqueceram a minha formação académica e pessoal e por me incentivaram a fazer sempre melhor. À minha família, o meu grande obrigada por toda a compreensão, apoio e incentivo na concretização de mais uma fase importante da minha vida.

Um especial agradecimento ao professor Frederico Caetano por ter aceite o desafio de orientar o meu trabalho final de mestrado, por toda a partilha de conhecimento e pela disponibilidade e colaboração demonstrada desde o primeiro dia na realização deste projeto.

Gostaria de demonstrar, também, toda a minha gratidão para com a equipa do Observador, que se fez representar por Isabel Marques, Catarina Falcão e Pedro Miguel Alexandre, tendo-se revelado uma fonte de informação fundamental.

Por fim, aos meus amigos de infância e a todos os outros que se juntaram ao longo deste percurso e se revelaram uma força de motivação, tornando-o mais fácil de percorrer.

Muito obrigada!

## Índice

Resumo .....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos .....	III
Índice de Figuras .....	VI
Índice de Tabelas .....	VI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento da empresa e relevância do tema.....	1
1.2 Objetivos do Plano.....	2
1.3 Estrutura do Plano .....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1 A emergência do digital.....	3
2.2 Modelos de estrutura de atividade.....	9
3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO.....	13
4. METODOLOGIA.....	13
4.1 Objetivo, Tipo de estudo e Estratégia.....	13
4.2 Amostragem e recolha de dados.....	14
5. PLANO DE MARKETING DIGITAL .....	15
5.1 Análise da situação .....	15
5.1.1. Capacidades internas, Recursos e Atividade de mercado.....	15
5.1.2. Ambiente Competitivo, Clientes, Parceiros e Intermediários .....	16
5.1.3. Análise SWOT.....	18

5.2	Objetivos.....	19
5.3	Estratégias.....	20
5.3.1.	Público Alvo .....	20
5.3.2.	Posicionamento.....	22
5.3.3.	Desenvolvimento de uma proposta de valor online (OVP).....	22
5.4	Implementação tática.....	22
5.4.1.	Reach .....	22
5.4.2.	Act .....	25
5.4.3.	Convert .....	27
5.4.4.	Engage .....	28
5.5	Ações .....	30
5.6	Controlo.....	31
6.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	33
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35
	ANEXOS .....	39
	Anexo 1- Entrevista a Isabel Marques e Catarina Falcão.....	39
	Anexo 2- Entrevista a Pedro Miguel Alexandre.....	41
	Anexo 3- Ranking de audiências .....	44
	Anexo 4 - Palavras chave utilizadas pela concorrente TSF.....	44
	Anexo 5- Palavras chave utilizadas pela concorrente Renascença.....	45
	Anexo 6 - Palavras chave utilizadas pela concorrente Antena 1 .....	45

**Índice de Figuras**

Figura 1- <i>The consumer decision journey</i> .....	5
Figura 2- Modelo SOSTAC.....	11
Figura 3- Modelo RACE .....	12
Figura 4- Audiência Observador .....	16
Figura 5- Público Alvo .....	21

**Índice de Tabelas**

Tabela I- Análise da concorrência .....	17
Tabela II- Análise SWOT .....	18
Tabela III- Plano de ação para a Rádio Observador .....	31
Tabela IV- Indicadores de Performance .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

### *1.1 Enquadramento da empresa e relevância do tema*

O presente projeto tem como finalidade elaborar um plano de marketing digital para a rádio do jornal *online* Observador. Desde a sua fundação e com uma experiência de cinco anos no mercado, o foco principal é a publicação contínua de conteúdos relevantes e atuais. Pelo seu formato digital e quase exclusivamente *online*, tornou-se pioneiro nesta nova forma de apresentar os conteúdos em Portugal. O Observador apresenta uma filosofia de arriscar, experimentar e acrescentar valor aos consumidores: “Muitas histórias precisam de outros formatos. Evoluir para imagem, vídeo, e agora para a voz torna a história mais perceptível e enriquece aquilo que produzimos na escrita”, como referiu uma das entrevistadas da direção comercial.

Atualmente, muitas empresas como o Observador tentam implementar estratégias na área do marketing digital, no qual consiste este projeto. A evolução tecnológica, os *media* digitais e a emergência da internet alteraram o próprio conceito do marketing e desencadearam alterações nas organizações. O marketing digital, exige novas estratégias e competências aos gestores, nomeadamente conhecimentos sobre como atuar e inovar neste meio. A crescente utilização das redes sociais, o uso de aplicações e os diversos canais digitais possibilitam novas formas de comunicar, facilitando uma relação mais próxima e interativa com os consumidores (Chaffey & Chadwick, 2016).

Ainda assim, verifica-se que muitas empresas não possuem uma estratégia organizada e consolidada. A dificuldade em acompanhar a evolução digital pode vir a ter repercussões negativas nos negócios, visto que a competitividade e o sucesso das empresas está cada vez mais dependente de uma presença *online* forte e consistente. É neste sentido que o marketing digital assume uma importância crescente, da qual não se exclui o jornalismo, nomeadamente a marca Observador, que está a apostar na colaboração entre o jornal e a rádio que representa uma área de negócio dinâmica.

O principal interesse em trabalhar este tema centra-se na importância pela área do marketing digital em estudo, que apresenta um forte crescimento e por englobar uma diversidade de disciplinas que resultam num plano completo face às necessidades atuais

do mercado. Em relação à marca escolhida, o interesse foca-se no facto de ser uma marca relativamente recente e pelo seu conceito inovador que pressupõe algum pioneirismo na forma como chega ao seu público.

Por conseguinte, o desenvolvimento do presente plano de marketing digital para a Rádio Observador torna-se relevante no contributo de estratégias e táticas que permitem assegurar um lançamento estruturado e coerente com os objetivos e posicionamento da marca, viabilizando um crescimento sustentável.

### ***1.2 Objetivos do Plano***

O objetivo geral foca-se na elaboração de um plano de marketing digital para o jornal *online* Observador, nomeadamente no setor radiofónico de forma consistente e estruturada com o posicionamento da marca. A implementação deste plano terá início no ano 2019, tendo um horizonte temporal de quatro meses. A sua importância consiste no facto do Observador ter sido um dos primeiros *publishers* nacionais com uma presença exclusiva em digital, que conseguiu acompanhar a crescente maturidade dos consumidores neste domínio. Este órgão de comunicação também conseguiu oferecer bons colunistas e uma diversidade de conteúdos, como as crónicas e as reportagens que eram exclusivas em formato papel. Atualmente pretende transpor as aprendizagens no digital e lançar uma rádio.

Para o desenvolvimento do plano, irá recorrer-se a um modelo base que será selecionado no capítulo III e posteriormente desenvolvido ao longo do capítulo V.

Com a elaboração do presente plano, espera-se fornecer à empresa estratégias e táticas com o propósito de ascender no setor radiofónico, nomeadamente possuir uma presença *online* forte, aumentar o número de visitas nas diversas plataformas digitais da marca e captar e fidelizar novos consumidores.

### ***1.3 Estrutura do Plano***

O projeto está dividido em 6 capítulos com a seguinte estrutura: o primeiro capítulo apresenta um breve enquadramento da empresa, mostra a relevância do tema, definindo os objetivos gerais; o segundo capítulo cobre a revisão de literatura, onde são desenvolvidos os temas de maior interesse para a elaboração do plano, nomeadamente a

importância e a transformação do marketing digital seguido pela apresentação e caracterização de várias estruturas de um plano de marketing digital; o terceiro capítulo incide sobre o modelo conceptual adotado, que tem como base a estrutura SOSTAC, complementado pelo modelo RACE na implementação tática; o quarto capítulo revela a metodologia utilizada que orienta a realização do projeto de acordo com os objetivos estabelecidos; o quinto capítulo corresponde à elaboração e implementação do plano de marketing digital para a rádio Observador que corresponde ao capítulo de maior desenvolvimento e estrutura; o último apresenta as conclusões e limitações do projeto e as recomendações para futuras investigações.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo compreende os temas relevantes no enquadramento da investigação e que apresentam um contributo teórico no seu processo. Os temas abordados centram-se na emergência do digital, incluindo as temáticas de *social media* e *mobile marketing*, e na apresentação de vários modelos de estrutura de um plano de marketing digital. A sua compreensão possibilita, posteriormente a criação de um plano de marketing digital mais completo e eficiente.

### 2.1 A emergência do digital

A expansão ao nível do digital despoletou mudanças, criou novos paradigmas estratégicos e fez emergir um período de informação, possibilitando uma relação próxima e interativa entre as marcas e os seus consumidores. A proeminência da internet, *web* e dos *media* digitais alterou as estruturas de negócio, mudou o próprio conceito de marketing e esteve na origem de múltiplas denominações como “marketing digital, marketing na internet, *e-marketing* e marketing na *web*” (Chaffey & Chadwick, 2016).

Nestes novos conceitos encontrados, autores como McDonald e Wilson (1999) definiram *e-marketing* como um conceito extenso, que engloba na sua definição toda a utilização recorrente da tecnologia com o intuito de atingir os objetivos de marketing estabelecidos.

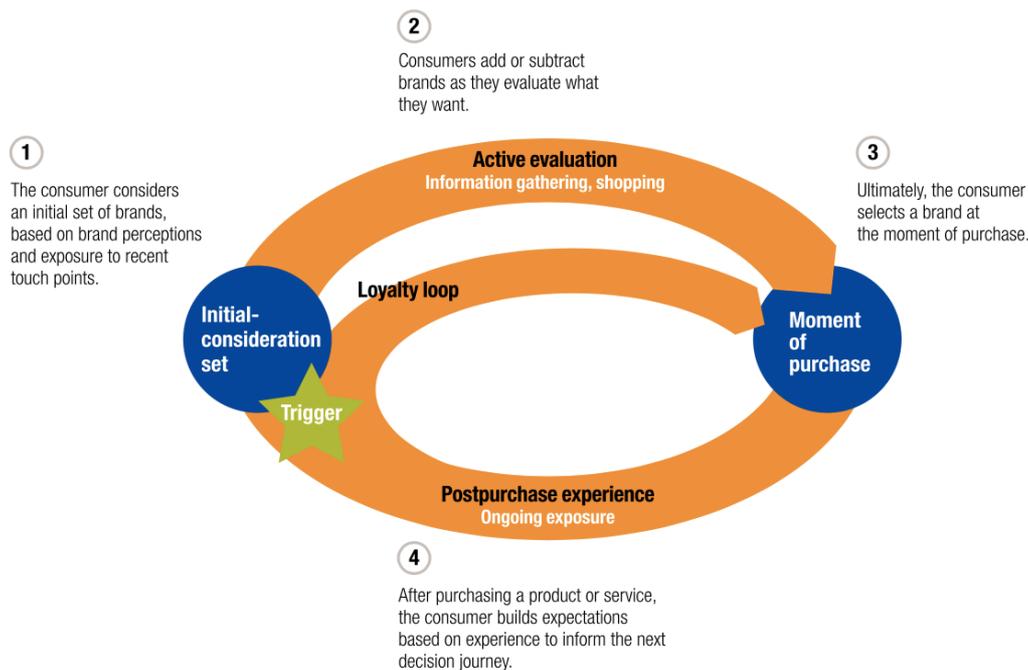
Os autores Hoffman e Novak (2009) reconhecem que a característica diferenciadora do marketing na internet corresponde à autonomia que os consumidores experienciam enquanto navegam na *web* e nas próprias aplicações. A *web* está a evoluir para um sistema integrado de partilha, nomeadamente através das redes sociais e da expansão das aplicações. Neste processo, o marketing no meio *online* deve proporcionar uma experiência de fluxo atrativa e interativa para os consumidores.

Já segundo Chaffey e Chadwick (2016) a definição de marketing digital está no alcance de “objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias digitais e *media*”. Nesta visão, o conceito de marketing digital engloba ferramentas *online* aliadas à prática de uma comunicação presente neste ambiente. Subjacente ao sucesso de marketing digital está a inserção dos *media* tradicionais (Chaffey & Chadwick, 2016).

Chaffey e Smith (2012) reforçam a ideia que o marketing digital pode utilizar as potencialidades da internet para identificar as verdadeiras necessidades dos consumidores, antecipar decisões de compra, e proporcionar informações no momento certo. A usabilidade e a boa performance do *site* também proporcionam satisfação aos consumidores.

Analisando dados recentes, é possível verificar o crescimento do acesso à internet, com 57% da população global conectada a este sistema no mês de Janeiro de 2019, que representa um aumento de 9% da população em relação ao ano anterior (We are social, 2019). A internet expande-se em várias plataformas de informação e comunicação e está presente nas mais variadas áreas sociais, como as transferências bancárias, o entretenimento e a prática de compras *online* que redefinem a vida dos consumidores (Nielsen, 2018).

A crescente utilização da internet como veículo de conteúdo e a presença de um consumidor mais informado, despoleta uma alteração da realidade do funil de conversão e no impacto que o marketing tem nos momentos decisivos de influência de compra. Este processo deixou de ser linear e transformou-se numa jornada circular, conforme demonstrado na figura 1, “*The consumer decision journey*” (Court, Elzinga, Mulder & Vetvik, 2009).



**Figura 1-** *The consumer decision journey*

**Fonte:** Court et al (2009)

A jornada de tomada de decisão mapeia todo o processo de compra dos consumidores, representando uma oportunidade para as marcas interferirem com informações que acelerem o seu processo. Agregado em quatro estágios, torna-se relevante realizar uma estratégia de comunicação forte que combine ambas as abordagens, *push* e *pull*; cobrir todas as experiências de contacto do consumidor, nomeadamente recomendações de indivíduos, e monitorizar os diversos *sites* e restantes plataformas digitais que contribuem para as marcas voltarem a ficar no estágio inicial do modelo, repercutindo-se num ciclo de lealdade (Court et al, 2009). Evidencia-se, assim, a importância dos canais *online* ao longo de todo o ciclo do processo de compra, desde o momento de consideração inicial até ao relacionamento de longa duração com os consumidores (Chaffey & Chadwick, 2016).

A crescente importância do marketing digital, *social* e *mobile* vai ao encontro do desenvolvimento tecnológico e do crescimento da internet proporcionado por redes de banda larga, que possibilita estrategicamente a uma marca, ampliar a sua imagem, informar os consumidores, e obter lucro (Lamberton & Stephen, 2016). Por forma a

contribuir para o sucesso de uma empresa, é recomendável proceder a uma análise dos dados provenientes do meio *mobile*, *social* e de outros canais tidos como tradicionais que proporcionem uma visão exata das práticas e das necessidades dos consumidores (Grewal, Bart, Spann & Zubcsek, 2016).

O conceito de *Social media* pode ser definido como a troca de comentários, interações, conteúdo partilhado ou qualquer atividade *online* entre os indivíduos. Os seus formatos podem ser classificados em texto, imagem, vídeo e áudio (Ryan, 2014).

Numa outra conceção do termo surgem Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017), que se referem a uma abordagem renovada de marketing de *social media*. Esta abordagem caracteriza-se por ser extensa e abrangente na combinação dos *media* sociais com outras plataformas de comunicação. O seu propósito passa por atingir os objetivos delineados pela empresa e que proporcione uma relação de valor entre os consumidores, colaboradores e outros participantes.

Ambos os autores apresentam concordância na função desempenhada pelo *social media* que assenta numa melhor interação social entre os intervenientes. Estes indivíduos apresentam uma atividade ativa na partilha de conteúdo e informação de diversas marcas, nomeadamente através dos canais de *social media* que abrangem *blogs*, redes sociais e outras plataformas digitais intrínsecas num vasto sistema social (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011).

Uma marca precisa de ter uma comunidade de consumidores leais que transmitam segurança, credibilidade e alcance na divulgação das suas opiniões e informações relativas à marca (Hoffman & Novak, 2009). Neste sentido surge a importância do contributo positivo do *word of mouth* nos canais de *social media*, que influência a notoriedade e imagem da marca e a conquista de potenciais clientes (Trusov, Bucklin & Pauwels, 2009). Verifica-se, crescentemente um investimento nestes canais, representando uma estratégia de comunicação essencial. A criação e partilha de conteúdo por parte dos consumidores é uma prática fundamental que acrescenta valor e importância às diversas plataformas de *social media* (Pfeffer, Zorbach & Carly, 2013).

Outra maneira de propagar um *word of mouth* positivo é através da contratação de influenciadores que afetam os consumidores em diferentes etapas do funil de compras. No seu processo de envolvimento deve haver um cuidado de seleção referente ao uso da plataforma, objetivos da campanha, nível de popularidade e criação de conteúdo (Hughes, Swaminathan & Brooks, 2019).

Uma marca deve assegurar a sua presença forte, consistente e interativa junto das plataformas de *social media*, uma vez que esta performance ativa e consolidada irá atuar como uma ferramenta próxima na obtenção de *insights* e a possibilidade de posteriormente, executar uma comunicação com impacto nos consumidores (Ryan, 2014). O seu êxito deriva do poder em conquistar a atenção e o interesse do *target* e de estar alinhado com as motivações do mesmo (Ho & Dempsey, 2010).

As redes sociais representam canais benéficos no sucesso de um relacionamento dinâmico entre as marca e os seus consumidores. A sua crescente utilização é notória, destacando-se o Facebook como a rede social que possui um maior impacto a nível nacional, seguido pelo WhatsApp onde 74% dos utilizadores de redes sociais está registado nesta plataforma. A rede social Instagram, é a terceira rede mais utilizada e é muito apreciada pela população para acompanhar marcas e organizações, sendo a rede social com maior ascensão nesta prática (Grupo Marktest, 2019).

O Whatsapp e o Youtube também representam plataformas ativas na utilização diária da população (Grupo Marktest, 2019). Concretamente, o Youtube é um canal cuja importância tem vindo a crescer, provocado pelo consumo e partilhas de vídeos *online*. Estrategicamente, as marcas devem aumentar a atividade neste canal pois as suas partilhas proporcionam uma maior visibilidade da marca (Ham, Lee, Hayes & Bae, 2019).

Relativamente à presença de órgãos de informação nas redes sociais, constata-se que o Facebook é a rede preferida dos portugueses para seguir páginas de jornais e revistas. Dados disponíveis mostram que 3073 mil portugueses seguiam este tipo de páginas através da rede social Facebook (Grupo Marktest, 2017). Nesta realidade é também visível a força do *mobile*, visto que a maioria dos jovens (15 a 24 anos) acede a estas páginas através de dispositivos móveis (Grupo Marktest, 2017).

O *mobile marketing* representa um tema que tem vindo a ganhar relevância a nível académico e empresarial (Shankar & Balasubramanian, 2009). O mundo tem vindo a tornar-se cada vez mais móvel, nomeadamente através da prática que os consumidores fazem da internet (Lamberton & Stephen, 2016). O aumento da utilização do *smartphone* e outros dispositivos móveis desencadeia nos indivíduos a oportunidade de permanecerem constantemente contactáveis, representando uma forte ferramenta de marketing para as empresas e com grande potencial de crescimento (Pescher, Reichhart & Spann, 2014).

A *Mobile Marketing Association* (2009) reestruturou a definição do conceito de *mobile marketing*, que corresponde a um “conjunto de práticas que permite que as organizações comuniquem e se envolvam com o público de maneira interativa e relevante por meio de qualquer dispositivo ou rede móvel”.

Este canal digital representa uma ferramenta de comunicação que proporciona a ligação e interação dos consumidores em qualquer local e circunstância, simplificando as suas vidas (Smutkupt, Krairit & Esichaikul, 2010).

A sua faculdade em incorporar aplicações através da componente de localização e as suas valências analíticas, conferem ao *mobile* uma fonte estratégica na obtenção de *insights* (Grewal et al, 2016). O elemento de localização é a particularidade que potencia maior valor ao *mobile marketing*, representando uma oportunidade para impactar os consumidores com mensagens de marketing nos momentos decisivos e de modo personalizado (Smutkupt, Krairit & Esichaikul, 2010).

Uma estratégia de *mobile marketing* assertiva inclui uma comunicação concisa e envolvente, no sentido de conseguir promover o produto e converter o cliente numa relação de lealdade para com a marca na altura certa. Neste sentido, torna-se importante perceber que uma estratégia de marketing na internet não é igual a uma estratégia de *mobile marketing* e realizar uma estratégia igual em ambas as áreas pode ter repercussões negativas no alcance de consumidores (Shankar & Balasubramanian, 2009).

Sinteticamente, o campo da *web* está a caminhar a largos passos para um sistema de partilha e interação, como é visível através do aumento da utilização das redes

sociais e da prática de compras *online* (Hoffman & Novak, 2009). Segundo Lamberton e Stephen (2016), progride-se, exponencialmente, para um período “pós-digital” em que o próprio conceito de marketing digital está intimamente ligado ao conceito de marketing, pois todas as ações de marketing acabam por ter uma componente de marketing digital.

## **2.2 Modelos de estrutura de atividade**

A seleção de um modelo de plano digital pressupõe que o seu alcance e a sua robustez sejam adequados ao objeto de estudo. Existem diversas abordagens, sendo que neste subcapítulo serão analisadas algumas que se consideram relevantes para o estudo em causa. Posteriormente, será selecionado o modelo mais adequado.

Neste sentido e segundo McDonald (2003), o planeamento de marketing caracteriza-se por apresentar uma estrutura coerente, com a integração de objetivos de marketing específicos e com estratégias eficazes que os permitam alcançar. Estas estratégias estão expostas num plano de marketing.

No marketing digital também é necessário planear, estabelecer objetivos, definir segmentos a alcançar, criar estratégias, medir e analisar o seu impacto no mercado (Marques, 2014). Todavia, as empresas que implementam planos de marketing debatem-se com um desafio crescente, que se caracteriza por uma desintegração de uma estratégia de marketing digital nos seus planos. É imprescindível reverter esta situação, envolvendo as estratégias digitais como uma peça indispensável de um plano de marketing (Chaffey & Chadwick 2016).

Na pesquisa de literatura é possível verificar estruturas distintas relativas a planos de marketing digital, onde se destacam os autores Marques (2014), Kaufman e Horton (2014), Chaffey e Smith (2012), e Chaffey (2017). Em determinados aspetos, existe uma convergência destes autores, nomeadamente quanto à realização de análise da situação da empresa em estudo, à definição de estratégias e táticas para o meio digital e à componente final de controlo de toda a atividade.

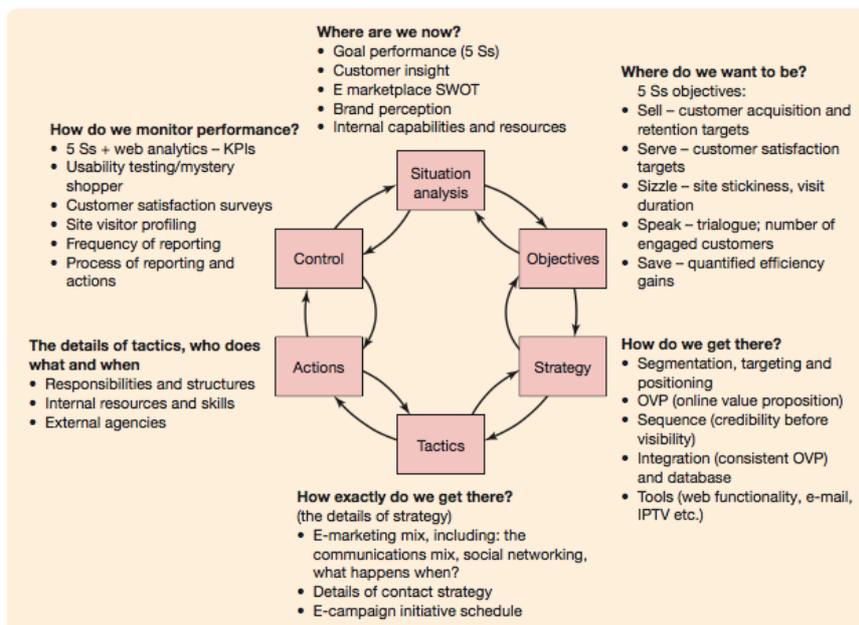
Marques (2014) apresenta uma estrutura de plano de marketing digital que enfatiza a relevância dos clientes e a obtenção de resultados. Nesta estrutura flexível está incluída uma estratégia de *blended marketing* que combina o meio tradicional com

o meio digital. Este modelo faz referência a uma análise BCG, focada na avaliação do produto. Este plano não se adequa para analisar o Observador, dado que a sequência da estrutura é parca e existem outros modelos robustos que permitem uma avaliação mais completa com resultados mais eficazes.

Numa outra corrente de pensamento, surgem Kaufman e Horton (2014) que sugerem o modelo “*Integrated Digital Marketing Strategy*”. Este modelo concede ao marketing digital uma visão geral, pois agrega na sua estratégia várias plataformas digitais e de *media*. Neste modelo, existe uma preocupação com a sustentabilidade, onde surgem alterações ao nível dos 4P’s que não é mencionado na estrutura de Marques (2014). Este modelo integrado, adota as seguintes variantes relevantes: estipulação de valores, metas e mensagens transmitidas pela marca; elaboração de uma estratégia de promoção de conteúdo digital, que envolve os consumidores numa relação duradoura no tempo; no fim, apuram-se os resultados, para efetuar as melhorias e ajustes necessários.

Não obstante, este modelo destaca-se por apresentar um nível de pormenorização inferior ao modelo que é descrito em seguida, não dando uma visão tão enriquecida que permita uma avaliação mais abrangente da marca em análise.

Os autores Chaffey e Smith (2012) apresentam a SOSTAC, um modelo que se caracteriza por englobar na sua definição as componentes de situação, objetivos, estratégias, táticas, ação e controlo. Inicialmente é preciso fazer uma avaliação do estado geral da empresa, recorrendo a uma análise SWOT e a uma análise do microambiente e do macroambiente. Posteriormente, são estipulados os objetivos e as estratégias relativas aos canais digitais, com táticas que permitam produzir o planeamento de ação. O modelo encerra com a componente controlo, que se pauta por analisar se os objetivos foram atingidos e quais os campos estratégicos a melhorar. A figura 2 demonstra a estrutura SOSTAC detalhada (Chaffey & Smith, 2012).



**Figura 2-** Modelo SOSTAC

**Fonte:** Chaffey & Smith (2012)

A grande mais valia deste modelo é o facto de ser simples, estruturado e mais pormenorizado, dando maior robustez ao plano de marketing digital, e assim permitir uma avaliação mais eficaz à marca em questão.

Paralelamente a este modelo, existem algumas visões ainda mais completas que podem ser muito relevantes na aplicação prática de um plano de marketing como o seguinte. O modelo RACE *Planning (Reach, Act, Convert, Engage)* foca-se numa estratégia que permite às empresas uma maximização dos resultados do marketing digital praticado, nomeadamente ao nível de vendas, por meio do seu funil de conversão (Chaffey, 2017).

Durante todo o ciclo de vida do cliente, é imprescindível alimentar uma relação de partilha e envolvimento em todos os canais de contacto, de modo a originar *leads*. Torna-se fundamental definir um plano global para o marketing digital que estabeleça metas e pressuponha a criação de estratégias (Chaffey, 2017).

O modelo, que se aproxima muito da lógica da *consumer decision journey*, atua em quatro áreas do planeamento que permitem aperfeiçoar as estratégias nas diversas áreas de atuação da *web* e posteriormente acrescentar valor aos investimentos feitos ao

nível do marketing digital. Numa primeira fase do funil, que diz respeito ao alcance (*Reach*), é essencial fomentar o interesse dos consumidores nos *media* digitais e nos *media offline*, com o intuito de gerar visibilidade e visitas no *site* ou em outras plataformas digitais. Avançando no funil (*Act*), surge a importância do conteúdo que estimula a comunicação e a interação entre os indivíduos e a marca com vista a originar *leads*. Neste estágio é importante envolver os indivíduos através da criação de conteúdo útil e interessante, de maneira a que estes avancem para o nível da ação. No seu seguimento, surge o estágio de conversão (*Convert*) que se caracteriza por tornar o indivíduo num cliente que efetua a compra. A última etapa do modelo (*Engage*) refere-se à partilha. É necessário criar relações fieis e duradouras, incentivando os clientes ao estágio de compras repetidas, e que partilhem e divulguem a marca como demonstra a figura 3, o modelo RACE (Chaffey, 2017).



**Figura 3-** Modelo RACE

**Fonte:** Chaffey (2017)

### 3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

Analisados os modelos, a abordagem que será utilizada tem por base a estrutura SOSTAC (Chaffey & Smith, 2012) para um enquadramento mais amplo da empresa em estudo. Todavia, com a finalidade de fundamentar uma implementação tática mais estruturada, adota-se complementarmente o modelo RACE (Chaffey, 2017), que abrange no seu conceito todo o ciclo de vida do cliente (*Reach, Act, Convert, Engage*). Este modelo pressupõe o envolvimento dos consumidores com a marca em todos os pontos de contacto, estreitando relações duradouras que consequentemente se materializem em *leads* (Chaffey, 2017). Neste seguimento, outra razão subjacente à preferência do modelo RACE explica-se por estar em consonância com *a consumer decision journey* (Court et al, 2009). O modelo circular, resultante do leque alargado de produtos e canais digitais, bem como a emergência de um consumidor mais informado, caracteriza-se por apresentar quatro áreas de intervenção que contribuem para o ciclo de fidelidade que induz à ação de repetição de compra (Court et al, 2009).

Desta maneira, a implementação do modelo SOSTAC (Chaffey & Smith, 2012) permite produzir uma visão global do projeto, que é depois trazida para uma visão mais tática através do modelo RACE (Chaffey, 2017). Conjuntamente, a adoção destes modelos pressupõe um alcance de resultados eficazes.

### 4. METODOLOGIA

#### 4.1 *Objetivo, Tipo de estudo e Estratégia*

O presente plano digital irá seguir um objetivo descritivo exploratório, pois, neste tipo de estudo, a descrição é utilizada como um antecedente de uma investigação exploratória (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Inicialmente, pretende-se aferir a presença do Observador no digital (descrição) e, posteriormente, desenvolver táticas possíveis de serem praticadas num novo meio (exploratória). Em conformidade com o objetivo do plano, o tipo de estudo apresenta uma abordagem qualitativa com a realização de entrevistas pessoais a membros do Observador e a análise de conteúdo nas diversas plataformas sociais da marca e dos seus concorrentes.

A estratégia de investigação a ser utilizada é *Case Study*, compreendendo uma investigação de um acontecimento real e concreto, delimitado no tempo, por meio de uma pesquisa empírica e outras fontes de dados credíveis. Segundo Yin (2003), existem várias estratégias de estudo de caso, em que este se caracteriza como *Case Study* incorporado, pois limita-se ao estudo da empresa Observador, mas com incidência numa área de análise que é a rádio Observador.

#### **4.2 Amostragem e recolha de dados**

Nesta investigação, a amostragem será não probabilística por conveniência, dado que englobará colaboradores do Observador previamente selecionados. A escolha incidu em dois membros da direção comercial e um responsável pelo departamento de *social media* da marca.

Os métodos de recolha de dados consistem em entrevistas semiestruturadas de cariz informal e numa análise de dados secundários, de forma a obter uma visão holística. Contabilizaram-se duas entrevistas pessoais, semiestruturadas (anexo 1 e 2), realizadas nas instalações da marca. Ambas as entrevistas seguiram a estrutura SOSTAC, de maneira a cobrir todas as áreas de atuação. Introdutoriamente, a entrevista realizada a membros da direção comercial focou-se em aspetos globais, de modo a perceber a situação atual do Observador; paralelamente, a entrevista realizada ao membro do departamento de *social media* teve como foco particulares táticas, de maneira a compreender técnicas utilizadas e conseguir explorar novas soluções. Torna-se importante mencionar que durante as entrevistas realizadas não foram divulgadas informações e estratégias sobre o lançamento da rádio por parte dos entrevistados. Condicionado por horizontes temporais curtos, o estudo irá ser *cross sectional*, o que implica inquirir os indivíduos da amostra apenas uma única vez no tempo (Saunders et al, 2009).

Os dados secundários utilizados na revisão de literatura e na análise externa foram consultados através de diversos estudos de mercado (Nielsen e Grupo Marktest) e de dados provenientes da agência global “We are social”. Posteriormente, na análise da concorrência, recorreu-se à ferramenta gratuita *Ubersuggest* com o intuito de adquirir informações sobre algumas das suas práticas estratégicas. Na análise interna, procedeu-

se à pesquisa e investigação de conteúdo nas várias plataformas digitais da marca, bem como à utilização e análise de documentos disponibilizados pela empresa em estudo.

## **5. PLANO DE MARKETING DIGITAL**

### ***5.1 Análise da situação***

#### ***5.1.1. Capacidades internas, Recursos e Atividade de mercado.***

O Observador apresenta uma estrutura vertical, verificando-se um contacto próximo entre as várias áreas. Atualmente, António Carrapatoso ocupa a presidência do jornal. A sua equipa é constituída por mais de 100 colaboradores distribuídos por um Conselho de Administração, Direção Geral, Direção Editorial, Departamento de Multimédia, Redes sociais e Comunidades, Direção Técnica, Direção Comercial, *Branded Content*, *Premium*, *Custom Publishing* e, recentemente, criou uma equipa exclusivamente responsável pela rádio, que será a nova aposta da marca no mercado.

A empresa em estudo não possui um departamento direcionado exclusivamente para a estratégia de marketing. Este fica a cargo da direção comercial em conjunto com o departamento editorial que têm uma importância acrescida na definição das melhores estratégias. É de igual modo relevante e perceptível o esforço e a colaboração com o departamento de tecnologia da informação.

Os recursos financeiros da marca derivam da forte estrutura de acionistas e das suas receitas em publicidade e subscritores, que permitem lançar o Observador noutros setores, como, mais recentemente, a aposta no setor da rádio.

O Observador estabelece-se no mercado com uma presença bastante forte. Segundo dados referentes ao ano 2019 (Figura 4), é possível constatar que o mês de Janeiro registou um maior número de visitantes, mais concretamente, 7,4 milhões de visitantes. Estes originaram 16,6 milhões de visitas no *site*, o que derivou em 63,9 milhões de *pageviews*. Equiparando ao ano anterior, verificou-se um aumento de, aproximadamente, 2,9 milhões de visitantes. A previsão para o futuro passa por “continuar nesta rota de crescimento”, como foi mencionado por duas entrevistadas, membros da direção comercial do Observador.

Um KPI principal para o Observador prende-se com o tempo médio de permanência, que se revela um dos mais altos do mercado. Este indicador com um número bastante positivo permite constatar que os consumidores dos conteúdos do Observador praticam uma navegação comprometida e interessada. Como demonstrado na revisão de literatura, é possível verificar a popularidade e a emergência da utilização do *mobile* entre os visitantes, ultrapassando a utilização do *desktop* e atingindo o auge no mês de Março com 6 milhões de visitantes (figura 4).

		JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
<b>Global</b> 	Visitantes Únicos	7,413,735	5,725,773	7,369,808	6,625,657
	Visitas	16,613,757	13,305,359	16,224,700	14,701,636
	Pageviews	63,981,220	57,852,525	59,268,849	57,109,069
	Tempo Méd. Visitas	0:03:43	0:04:06	0:03:34	0:03:45
<b>POR DISPOSITIVOS</b>					
<b>Desktop</b> 	Visitantes Únicos	1,751,403	1,504,267	1,734,252	1,636,765
	Visitas	3,946,993	3,410,434	3,790,363	3,595,146
	Pageviews (ROS)	23,435,847	22,270,156	20,888,895	20,116,542
	Tempo Méd. Visitas	0:10:42	0:11:06	0:09:52	0:09:47
<b>Mobile Total (Smartphone + Tablet + app)</b> 	Visitantes Únicos	5,902,676	4,518,338	6,001,939	5,397,894
	Visitas	14,778,453	11,782,782	14,605,245	13,270,881
	Pageviews	40,545,373	35,582,369	38,379,954	36,992,527

**Figura 4-** Audiência Observador

**Fonte:** Observador (2019)

### 5.1.2. Ambiente Competitivo, Clientes, Parceiros e Intermediários

A análise dos concorrentes foi sintetizada através de três TIER (Tabela I), que correspondem a grupos de concorrentes distintos, e que, no seu aglomerado, partilham características próprias. Esta abordagem visa proporcionar uma compreensão completa dos concorrentes e direcionar a atenção para os concorrentes diretos, explorando pontos fortes e fracos com o propósito de crescer de forma sustentada no mercado e desenvolver uma presença *online* concisa e forte.

Dando especial destaque ao setor da rádio, no qual a marca está a dar novos passos, é de reforçar que a rádio de notícias TSF com 8,4% de *reach* semanal em Abril, (Anexo 3) torna-se a sua principal concorrente direta por ser experiente no mercado e por conseguir manter uma diversidade ao nível dos temas, assim como o Observador faz atualmente no *site* e que pretende transpor para a nova rádio. A rádio Renascença e a rádio Antena 1, incluídas no TIER 1, são de igual forma classificadas como concorrência direta, pois na sua programação abordam conteúdos musicais e

informativos e são inúmeras vezes referidas noutros meios como fonte de referência de notícias. Ambas possuem uma presença parca em número de seguidores nas redes sociais, com exceção da TSF na rede social Twitter. No Instagram, ambas apresentam uma atividade regular e uma estratégia forte em formato vídeo e em sequência de imagens.

Em termos de análise de concorrência indireta, contabilizam-se as estações de rádio generalistas com maior audiência (RFM, Rádio Comercial e M80) presentes no TIER 2, e os órgãos de informação (Público, Expresso, Correio da Manhã e Jornal de Notícias) mencionados no TIER 3, que detém uma presença em formato *online* e papel. Contudo, apesar dos concorrentes do TIER 2 marcarem presença no setor da rádio, estes não são considerados concorrentes diretos por não possuírem o mesmo *core business* da rádio Observador, que se pauta pela difusão de notícias. Relativamente aos concorrentes do TIER 3, também não são mencionados como concorrência direta por representarem alternativas distintas de consumo dos conteúdos difundidos pela rádio.

Torna-se importante referir que os dados relativos à audiência dos concorrentes do Observador apresentam como fonte o estudo *Bareme Rádio* da *Marktest* (anexo 3), empresa de estudos de mercado, enquanto que o Observador recorre à ferramenta *Google Analytics*, pelos seus padrões de medição de tráfego.

**Tabela I-** Análise da concorrência

TIER 1 Concorrentes Diretos	TIER 2 Concorrentes Indiretos	TIER 3 Concorrentes Indiretos
TSF rádio de notícias; Rádio Renascença; Antena 1;	RFM; Rádio Comercial; M80;	Público; Expresso; Correio da Manhã; Jornal de Notícias;

Relativamente aos clientes da marca Observador, verifica-se uma estratégia de *paid media* com espaços publicitários, conteúdos pagos e patrocínios, conferindo ao Observador satisfação, confiança e longevidade nas suas parcerias.

Recentemente, o Observador iniciou uma parceria com a empresa de comunicação Fullsix, que culminou na criação da marca Co.lab. Esta união de técnicas e conhecimentos, nomeadamente ao nível do digital, tem como objetivo a criação de estratégias, conteúdos e campanhas que satisfaçam de modo superior os requisitos e as necessidades das marcas clientes.

Nesta análise é de ressaltar que o Observador não recorre a uma estratégia de intermediários. A sua referência e a sua presença noutros meios derivam da sua aposta na qualidade dos conteúdos que “fazem a marca valer por si”, como reforçou a diretora comercial, Isabel Marques.

### 5.1.3. Análise SWOT

Seguindo o modelo de referência SOSTAC, procedeu-se à realização de uma análise SWOT do meio digital do Observador, na qual se realizou uma análise do ambiente interno através do estudo das forças e fraquezas da marca, bem como a análise do seu ambiente externo, mediante o estudo das oportunidades e ameaças no setor que pretende entrar.

**Tabela II-** Análise SWOT

Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito inovador e pioneiro a atuar em Portugal;</li> <li>• Vencedor do prémio “Imprensa e Digital- Media” 2019;</li> <li>• Utilização de tecnologia moderna;</li> <li>• Elevado número de visitantes únicos no <i>site</i>;</li> </ul>
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido número de seguidores nas redes sociais;</li> <li>• Jornal independente financiado maioritariamente pelos seus acionistas;</li> <li>• Sem intermediários na sua divulgação;</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número reduzido de concorrentes diretos no setor radiofónico;</li> <li>• Campo do digital em expansão;</li> <li>• Crescimento do investimento publicitário;</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência forte e com prestígio no mercado;</li> <li>• Emergência de outras plataformas digitais de cariz informativo;</li> <li>• Não adesão e reconhecimento do Observador como uma plataforma de rádio;</li> </ul>

No seu seguimento é possível compreender que a principal força do Observador reside no seu *know how* digital, bem como na aposta da formação em novas tecnologias. O seu elevado número de visitantes no *site* confere-lhe uma boa imagem entre o seu público. Contudo, ao contrário do que seria de esperar, a sua presença nas redes sociais acaba por não ser igualmente expressiva representando uma fraqueza. Torna-se necessário inverter esta situação e atrair o maior número de seguidores através de uma atividade ativa e interativa. Desta forma, as redes sociais do Observador vão representar um relevante vínculo de ligação na divulgação da nova rádio.

Outra fraqueza da marca é a sua estrutura de recursos financeiros e a utilização exclusiva dos seus próprios meios para comunicar. O facto de haver uma concorrência experiente no setor a entrar obriga ao aceleração do processo de divulgação da rádio e ao seu crescimento sustentável com recurso a outros meios.

Todavia, a realidade de ter como concorrência direta um reduzido número de *players* possibilita uma ultrapassagem ágil e rápida, beneficiando da experiência digital e da popularidade da marca entre o seu público.

No combate às ameaças, o Observador pode recorrer à sua experiência digital e à sua própria política e ADN, que se distinguem por estar na retaguarda da inovação e pelo contínuo avanço relativamente à sua concorrência, sendo a integração entre o jornal *online* e a nova rádio mais uma confirmação deste ADN. O seu lançamento e definição de estratégia deverá apresentar rigor e credibilidade que permita reter o máximo número de ouvintes e ganhar a sua preferência.

## **5.2 Objetivos**

A aposta na rádio vai marcar-se pela diferença do que é feito atualmente no panorama audiovisual em Portugal. Desta forma, vai ser feita uma aposta no *visual rádio*, que se caracteriza pela gravação de conteúdos e a sua transmissão em tempo real em todas as plataformas, bem como pela colaboração entre o jornal *online* e a rádio. Neste seguimento, é notória a importância deste plano de implementação que pretende alavancar o crescimento da rádio Observador, recorrendo aos canais digitais da marca. Especificamente, estabelecem-se os seguintes objetivos para o período de Janeiro a Abril de 2019:

1. Gerar visibilidade e notoriedade da Rádio Observador, junto do seu *Target*, classe A/B, audiência jovem, porém com grande presença nas faixas etárias mais avançadas, e com equilíbrio entre géneros;
2. Fomentar a interação com os ouvintes, ampliando a sua audiência no Facebook em 150 000 mil novos seguidores (correspondente a um aumento de 20%), e um aumento de partilhas, *likes* e comentários em 40%;
3. Converter os ouvintes em consumidores dos programas transmitidos pela rádio em 40%;
4. Fidelizar ouvintes;

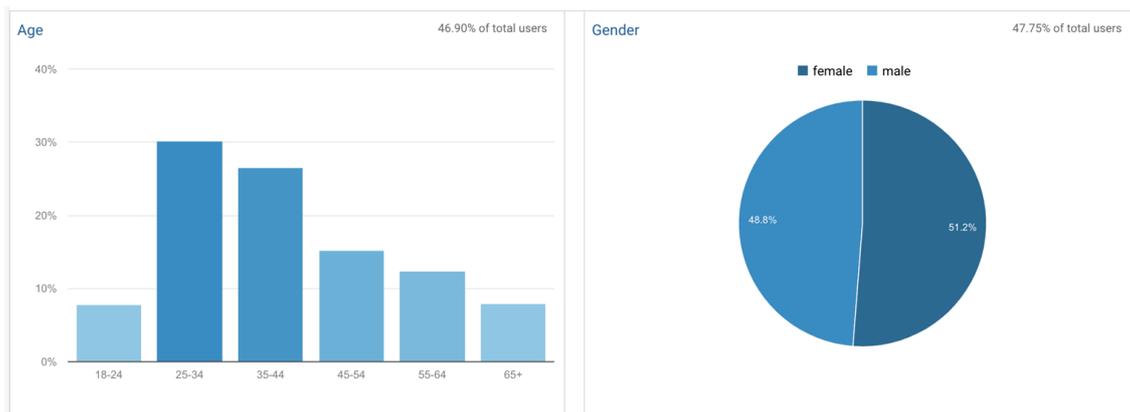
### **5.3 Estratégias**

A definição de estratégias que possibilitem resultados eficientes prevê que estas estejam em consonância com os objetivos estabelecidos e derivem da cuidadosa análise de situação apresentada no subcapítulo anterior e das entrevistas efetuadas. Tendo em conta estes pressupostos, apresentam-se as seguintes estratégias:

1. Potenciar uma comunicação ativa na maximização da audiência;
2. Criação de conteúdo relevante, interessante e útil;
3. Gerar maior tráfego para o *site* e aumentar o seu tempo médio de permanência;
4. Estimular a boa imagem da rádio e proporcionar um *word of mouth* positivo;

#### **5.3.1. Público Alvo**

As iniciativas de comunicação da rádio têm como principal objetivo captar o público atual do Observador imprensa. Dados disponibilizados pela marca permitem caracterizar o público alvo com uma uniformidade entre indivíduos do género feminino e masculino com incidência numa faixa etária alargada, compreendida entre os 25 e os 44 anos (figura 5) da classe A/B, pertencentes ao distrito da Grande Lisboa e do Grande Porto. Segundo Pedro Miguel Alexandre, colaborador do departamento de *social media*, “O objetivo de uma notícia é esta ser alcançável a um maior número de pessoas”, o que se coaduna com a abrangência do público alvo da rádio.



**Figura 5 - Público Alvo**

**Fonte:** Direção Observador (2019)

Neste seguimento, com a recolha de dados primários através da realização de entrevistas pessoais juntamente com a recolha de outros dados secundários, procedeu-se à criação de duas *personas* que espelham o possível consumidor da rádio Observador, representando uma tática de segmentação do mercado.

*Persona 1:* A Ana Rita tem 26 anos, é licenciada em psicologia, classe económica média e reside em Massamá com o namorado. Atualmente, trabalha no departamento de recursos humanos e os seus interesses focam-se na música e no cinema. É uma pessoa bastante ativa nas suas redes sociais, principalmente no Facebook e Instagram, onde segue influenciadoras digitais da área do *life style* e participa em passatempos. Lê notícias através no *smartphone* de manhã quando vai nos transportes públicos e nas pausas do trabalho. Nestas alturas do dia também costuma ouvir rádio. No Observador, a Ana Rita costuma ler os artigos da MAGG e algumas notícias da atualidade.

*Persona 2:* Ricardo Medeiros tem 42 anos, reside com os seus dois filhos e com a sua esposa, é de classe económica média alta e trabalha num escritório de advogados. Aprecia passar tempo em família, como ir ao cinema, passear e assistir a espetáculos. No Observador lê diariamente artigos de opinião. É uma pessoa com gosto pelo digital, utiliza as suas redes sociais regularmente, nomeadamente ao final do dia e ao fim de semana, onde costuma partilhar e comentar notícias. Possui no seu *smartphone* várias aplicações de jornais que costuma consultar entre pausas, pois gosta de estar informado

sobre os mais diversos temas da atualidade. Desloca-se de carro para o seu emprego enquanto ouve notícias na rádio.

### **5.3.2. Posicionamento**

A rádio Observador irá posicionar-se como uma rádio de informação que transmite conteúdos de rigor e credibilidade e que contribua para uma sociedade informada, como mencionaram duas das entrevistadas, membros da direção comercial do Observador. A nova rádio *online* vai possuir uma frequência em FM e vai marcar presença nas redes sociais, onde vai abordar os mais variados temas num tom familiar, acessível e informal.

### **5.3.3. Desenvolvimento de uma proposta de valor online (OVP)**

O Observador tem cinco anos de existência com valores baseados no rigor, credibilidade, irreverência, inovação e dinamismo. A expansão da marca para um novo setor permite fortalecer a sua imagem e solidificar os mesmo valores que sustentam o Observador desde a sua criação. A sua diferenciação e o seu posicionamento podem ser comunicados através de uma proposta que lhe acrescenta valor *online*. O *slogan* “Rádio Observador. Aconteça o que acontecer” reforça a sua posição de excelência e o rigor dos seus conteúdos informativos num novo setor. Esta OVP permite ao Observador destacar-se e distanciar-se da concorrência e possuir impacto nas recomendações feitas pela audiência (Chaffey & Chadwick, 2016).

## **5.4 Implementação tática**

No presente subcapítulo, procede-se à implementação tática com recurso à estrutura RACE que tem na sua composição as seguintes etapas: *Reach*, *Act*, *Convert* e *Engage*. Nestas etapas, são criados vários planos de ação que se ajustem à própria *consumer journey*, com vista a otimizar e maximizar os resultados do projeto.

### **5.4.1. Reach**

Inicialmente, torna-se necessário alcançar o público alvo que se encontra na etapa de exploração da *consumer journey*. Assim, é importante criar uma presença forte da rádio Observador para aliciar o público, conquistar o seu interesse, direcionar o

tráfego desejado para o *site* da marca com recurso a *owned media*, *paid media* e procurando gerar efeito em *earned media*.

Destaca-se que os consumidores que se encontram na última fase “*Engage*” do Observador imprensa vão ser capitalizados para a primeira fase de *brand awareness* da rádio, pois a sua promoção vai ser feita através das plataformas digitais da marca, corroborando a teoria do modelo circular da *consumer decision journey*.

Neste seguimento, torna-se imprescindível utilizar e ativar as plataformas digitais do Observador imprensa, nomeadamente o *site*, a aplicação e as redes sociais, como meios estratégicos e impulsionadores da experimentação da rádio. Estes vão possuir uma ligação de *call to action*, como por exemplo: “oiça agora”, nos seus formatos que proporcione o interesse e o primeiro contacto com a nova rádio (*owned media*).

Outro forte aliado nesta fase recai sobre uma tática de comunicação e publicidade nas próprias redes sociais Facebook e Instagram da marca, tendo como finalidade segmentar indivíduos que espelham as características das *personas* definidas anteriormente. A definição da estratégia assente na divulgação de uma campanha, que reúne vários vídeos explicativos de curta duração, alusivos aos locutores e aos seus programas, captando a atenção e o reconhecimento dos consumidores.

Com o propósito de ampliar o alcance e a visibilidade da campanha de lançamento, torna-se igualmente indispensável definir uma estratégia de *paid media*, nomeadamente, ativar de forma segmentada as redes Facebook e Youtube com anúncios em formato vídeo. A criação de uma campanha *display* pressupõe alcançar de forma eficiente e assertiva o público alvo da rádio, através de *dark posts* alusivos ao seu lançamento como por exemplo: “Arrancamos em breve”; “Observe o que aí vêm”.

O lançamento da rádio irá celebrar-se com um evento transmitido em direto via *online* e contará com o trabalho de promoção e comunicação feito através dos relações públicas do Observador. Estes responsáveis devem assegurar a criação de conteúdo viral e a implementação de ações apelativas e coerentes com o público alvo que permitam estabelecer “confiança, satisfação, compromisso, controle mútuo” (Kelleher, 2009).

O recurso a influenciadores (*influencer Outreach*), que ajudam na promoção da rádio nas suas redes sociais e plataformas digitais (*paid e earned media*), também está intimamente ligado à primeira fase de visibilidade e consciencialização da marca, onde os ouvintes estão mais predispostos às opiniões e informações de indivíduos com credibilidade, capazes de gerar maior envolvimento entre a audiência (Hughes, Swaminathan & Brooks, 2019).

Contudo, é necessário ter cautela neste tipo de parcerias, pois trata-se de um órgão de informação que requer rigor, credibilidade e confiança junto do seu público. Neste seguimento, propõe-se um **novo modelo de influenciadores participantes** com legitimidade de possuírem programas na rádio aliado à divulgação dos conteúdos nas suas redes sociais. A escolha recai sobre o conhecido humorista José Diogo Quintela, que já é colunista no Observador e será uma das principais vozes da rádio com um programa próprio, seguindo a tendência de humor presente nas rádios nacionais informativas. Outra personalidade influenciadora será o escritor Pedro Chagas Freitas, pois tem um perfil complementar e chega a outra franja do *target*, enquadra-se nos valores da própria marca, e apresenta um número relevante de seguidores e uma atividade regular nas redes sociais. A sua visão mais profunda sobre a sociedade e o mundo podem servir de alicerces num programa semanal, diverso e atual.

Revela-se, nesta fase inicial de alcance do novo meio de comunicação, que não se vai proceder a uma estratégia de SEO (*Search Engine Optimization*) por não representar uma prioridade nos objetivos da rádio e pelo seu longo trabalho na obtenção de resultados eficientes. A sua estratégia e aplicação devem ser suportadas pela marca Observador num contexto global da mesma onde está inserida a rádio.

Contudo, considera-se ajustado uma solução de SEA (*Search Engine Advertising*) de resultados rápidos e eficientes na escolha de palavras chave a utilizar. Estas devem estar enquadradas com o público e com o conteúdo produzido de maneira a facilitar o alcance da rádio Observador nos motores de busca.

Numa fase inicial, para garantir uma boa posição da página, é recomendável trabalhar a defesa da marca, comprando palavras chave relacionadas com o nome e proposta de valor da marca (Observador rádio, Observador *online*). Posteriormente, pode adotar-se uma estratégia de conquista de terreno, nomeadamente através da

compra de palavras chave relacionadas com o mercado e que são utilizadas igualmente pela concorrência (rádios *online*, rádio atualidade). Desta atividade, resulta evidentemente um maior volume de tráfego.

Com o propósito de compreender a estratégia dos concorrentes diretos e experientes no setor, realizou-se uma pesquisa através da ferramenta *Ubersuggest*, na utilização de palavras chave (anexo 4, 5 e 6). Os resultados indicam palavras que englobam o nome da marca e a sua presença *online* (TSF direto, RR *online*, RTP *online*) que estão relacionadas com a defesa da própria marca, bem como conteúdos informativos que se refletem nas próprias sessões do *site* e de notícias da atualidade (euromilhões, segurança social, governo sombra).

Sinteticamente, esta fase inicial compreende uma abrangência de ferramentas táticas no aumento da visibilidade da rádio Observador e numa enorme cobertura de audiência, nomeadamente, através da utilização das plataformas do Observador imprensa (*site* e redes sociais); anúncios nas redes Facebook e Youtube; recurso a uma estratégia de relações públicas; implementação de um novo modelo de influenciadores participantes e a criação de uma estratégia de SEA.

#### **5.4.2. Act**

Neste estágio do funil de conversão, é necessário proceder-se à criação de conteúdo credível e de qualidade, que informe os ouvintes presentes na etapa de decisão da *consumer journey*.

Assente numa estratégia de *content marketing*, pressupõem-se a seleção de quatro redes sociais do Observador imprensa (Facebook, Instagram, Twitter e WhatsApp) com alcance, público e características distintas que representam uma forte ligação e interação com os consumidores (Grupo Marktest, 2019).

Relativamente ao Facebook, tendo presente um público mais velho e sendo a plataforma social central da marca, a criação de conteúdo vai ser de extrema relevância. Torna-se fundamental criar *posts* que privilegiam as notícias da atualidade com uma frequência de hora a hora; interagir com o público, solicitando a partilha e relato de histórias no período da manhã, onde os indivíduos estão mais conectados à rádio;

recurso a *lives* semanais com vários artistas, desportistas e políticos, que possibilitem a interação e a participação dos ouvintes.

A rede social Instagram, com uma abordagem mais inspiracional e dirigida a uma audiência preferencialmente jovem, deve apresentar uma aposta forte nos seus conteúdos, principalmente em formato vídeo e IGTV, característica própria deste canal. A sua estratégia decorre do forte consumo e expansão que o vídeo *online* têm vindo a conquistar nos últimos anos. A aposta em imagens, nomeadamente em infográficos, também representa uma ação estratégica a seguir, pois o seu público está mais desperto para esta realidade de imagens de leitura rápida, simplificada e de fácil consumo.

As publicações, na rede Instagram, devem cobrir notícias do momento e entrevistas feitas ao vivo com breves e criativas descrições. A criação do *hashtag* da marca (#ObserveaOuvir) e a utilização de outros relacionados com o conteúdo dos *posts* permite um maior nível de atratividade. Neste canal, devem ser criados diariamente três *stories* com um design previamente planeado e com ligação para a *landing page* e para as suas publicações. Através desta funcionalidade, a rádio pode anunciar e divulgar convidados especiais e a exibição de novos programas.

A presença da rádio na plataforma social Twitter da marca representa igualmente uma estratégia no alavanque do envolvimento, pois permite interagir com um público de utilização profissional que não está presente noutras redes. A sua proposta de valor *online* também justifica o enquadramento da rádio informativa nesta plataforma que incide em assuntos do momento. A estratégia nesta rede recorre à publicação diária de conteúdos informativos que marquem a atualidade e o seu destaque na página principal; recurso a imagens e vídeos nas publicações acompanhadas de breves descrições que não ultrapassem o número recomendável de caracteres; utilização do *hashtag* da marca (#ObserveaOuvir) e de outros que fomentem a partilha e o encontro de notícias da rádio Observador.

Por conseguinte, o WhatsApp vai representar uma ferramenta ativa na interação com os ouvintes, onde estes, semanalmente, no período da manhã e da tarde, em direto, podem participar nos programas e nos temas abordados. Numa fase posterior do funil de conversão, nomeadamente na fase *Engage*, os consumidores vão ter a possibilidade de receber por este canal uma *newsletter* diária.

Destacando o *site* do Observador é necessário incorporar uma secção exclusiva para os conteúdos da rádio, podendo ser divulgados alguns dos seus conteúdos na página principal do Observador. A sua estrutura deve ser de fácil e rápida usabilidade com secções simples, divididas por temáticas que reúnam os seus programas informativos (Noticiários, Desporto, História entre outros) e de entretenimento (*Stand up comedy*, Viagens pelo mundo, Roteiros gastronómicos, Concertos no estúdio entre outros) com os respetivos *podcasts* e que podem ser partilhados nas diversas redes sociais. Os consumidores também vão ter voz num espaço próprio intitulado “Ouvimos as suas sugestões”, onde estes têm a possibilidade de sugerir convidados e diversas temáticas que desejam ouvir no estúdio de rádio. Esta tática permite satisfazer as preferências dos consumidores e melhorar campos estratégicos.

Torna-se, assim, essencial nesta fase possuir uma estratégia rica, criativa e planeada na produção de conteúdos atrativos, principalmente em formato vídeo e imagem nas várias plataformas digitais da marca, que compreendem um motor importante na ligação com o seu público e que os induzem para a fase seguinte da estrutura RACE.

#### **5.4.3. Convert**

Presente na terceira etapa da estrutura RACE, torna-se necessário converter o ouvinte num consumidor dos programas transmitidos pela rádio Observador nas suas diferentes plataformas: sinal rádio e digital. O consumidor encontra-se na etapa de compra da *consumer journey*. A aposta numa estratégia de *visual radio* que se caracteriza pela gravação de vários conteúdos, contemplando as notícias da atualidade e a transmissão em tempo real em todas as suas plataformas, representa um interesse acrescido e potencia o consumo dos seus programas.

Na maximização do seu consumo é necessário aperfeiçoar e estimular a área de promoção e comunicação, recorrendo a uma estratégia de marketing de afiliados que otimiza e capta um maior número de *leads* através de "marketing de pagamento por desempenho" (Chaffey & Chadwick, 2016). Esta parceria torna-se significativa na medida em que alarga a presença da rádio Observador através da sua referência em outros *sites* relevantes para este *target*.

Adicionalmente, será também ativada a ferramenta email marketing que possibilita registar os ouvintes para o envio de uma *newsletter*. O seu registo pode ser feito através da página da rádio e na rede social Instagram com uma ligação à *landing page* presente nas *stories* do mesmo. Após o seu registo é enviado um email de boas vindas ao universo da rádio Observador. Nesta fase de implementação, o envio de uma *newsletter* diária deve apresentar as notícias que marcam a atualidade acompanhadas por imagens e respetivos *links* que remetem para a parte específica da notícia que está a ser mencionada. A sua estratégia também passa por assinalar momentos relevantes, relacionados com a temática dos programas transmitidos pela rádio (desporto, cultura, história entre outros) e com impacto na sociedade. Uma técnica de email marketing com conteúdo e design apelativo, continua a representar uma ferramenta atrativa numa estratégia digital que contribui para o bom desempenho da empresa (Ryan, 2014).

Nesta fase torna-se igualmente importante avaliar o processo de conversão *online* (*Conversion Rate Optim*), focado na experiência do consumidor. Esta análise permite reavaliar e acertar as melhores práticas de usabilidade do *site* da marca, nas *landing pages* e nas *call to action*, de maneira a proporcionar um nível distinto e eficaz de conversões.

Em suma, aumentar e otimizar o número de conversões significa investir em técnicas mais incisivas, como afiliados e email marketing, que se tornam indispensáveis nesta etapa.

#### **5.4.4. Engage**

Como resultado do desencadear de todas as estratégias anteriormente mencionadas, torna-se vital fidelizar os ouvintes numa relação duradoura que conduza ao consumo regular dos conteúdos da rádio Observador e proporcione uma partilha e um *word of mouth* positivo entre um maior número de ouvintes. Nesta fase, o consumidor encontra-se na última etapa, *advocacy*, da *consumer journey*.

Neste estágio, revela-se fundamental deter um conhecimento profundo dos hábitos de consumo e dos gostos particulares dos ouvintes. Uma tática a implementar passa pela possibilidade dos ouvintes conseguirem indicar e criar uma lista com os seus programas preferidos, através da página rádio Observador e agendar a sua exibição com

uma notificação via WhatsApp. Após a exibição do programa assinalado é também enviado uma mensagem com o *link* do programa disponível em *podcast* que estimula o hábito de consumo dos próprios ouvintes. A sua eficácia estratégica deriva do meio *mobile* representar um meio assíduo na atividade diária dos consumidores e por atender às especificidades e preferências dos ouvintes, como demonstrado através da caracterização das *personas*.

Uma outra tática a implementar passa por desenvolver através da plataforma WhatsApp da marca, o envio de uma *newsletter* diária, personalizada e em formato áudio. Os ouvintes vão ter a possibilidade de receber uma *newsletter* em áudio no período da manhã, com as notícias do dia, através de um canal próximo e íntimo. A *newsletter* em áudio tem carácter personalizado na medida em que o ouvinte, num primeiro momento de subscrição, consegue indicar quais as sessões de conteúdo que considera de maior interesse e relevância. No seu conjunto, o envio desta *newsletter* agrupa uma mensagem com diversos áudios referentes às notícias da atualidade, juntamente com uma outra mensagem áudio referente às preferências indicadas pelos ouvintes. Todas estas mensagens possuem um *link* para a notícia completa. Em qualquer momento, os ouvintes podem alterar a personalização da sua *newsletter* como o cancelamento da subscrição. Esta técnica de cariz personalizado, pretende fomentar o hábito de consumo dos programas da rádio, através de um canal com um grande alcance e proximidade, inserindo-se na atividade diária dos ouvintes. Pelo seu carácter inovador, pressupõe-se que estrategicamente produza um relevante número de partilhas e gere igualmente um grande alcance de comentários e resultados positivos.

Adicionalmente, presente na fase *Engage*, procede-se, estrategicamente ao aperfeiçoamento de conteúdos informativos de excelência; criação de novas rubricas e programas exclusivos em *podcasts* referentes a temas emergentes da sociedade; e a contínua aposta em profissionais mediáticos que espelham os valores da marca e transmitem segurança e credibilidade nas notícias transmitidas.

Concisamente, a visão tática da estrutura RACE e a utilização e integração de múltiplos canais ao longo do funil de conversão, proporcionam realizar aprendizagens e aperfeiçoar estratégias de implementação. Neste sentido, devem ser efetuadas

otimizações ao longo de toda a campanha com o propósito de maximizar os seus resultados.

### **5.5 Ações**

O plano de ação digital, integrante no modelo SOSTAC, estabelece a estrutura responsável na implementação do plano de marketing digital, a definição de um cronograma na execução tática definida nos subcapítulos anteriores, juntamente com o *budget* necessário.

A criação da rádio pressupõe o aumento da equipa de *social media* do Observador, com a contratação de três profissionais com experiência analítica e digital, responsáveis pela criação de conteúdos atrativos e pela gestão das redes sociais e da página *web* da rádio. As suas funções também incluem monitorizar e responder num curto espaço de tempo aos comentários dos ouvintes. Todavia, é necessário uma parceria entre todo o departamento de *social media* da marca Observador.

A tabela III, apresenta o plano de ação para a rádio Observador, seguindo o modelo RACE, no período de implementação estipulado, juntamente com uma divisão referente ao *budget* necessário.

**Tabela III-** Plano de ação para a Rádio Observador

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Custos (€)
<b>REACH</b>					
1- Comunicação Digital (Facebook Instagram e Youtube)					50.000
2- Influenciadores Participantes					20.000
3- <i>Search Engine Advertising</i>					5.000
<b>ACT</b>					
1- <i>Content Marketing</i> (Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp e <i>site</i> )					15.000
<b>CONVERT</b>					
1- Marketing de Afiliados					5.000
2- Email Marketing					5.000
<b>ENGAGE</b>					
1- WhatsApp Personalizado					2.000
2- <i>Newsletter</i> em áudio					3.000
				<b>TOTAL</b>	<b>105.000</b>

### 5.6 Controlo

Referente à última etapa da estrutura SOSTAC, está subjacente a importância de monitorizar e avaliar a performance das táticas nos vários canais digitais, de forma a ajustar e rentabilizar o seu potencial.

Na gestão estratégica da rádio Observador vão ser estipulados dois indicadores de performance (KPIs) que permitem medir e analisar as várias etapas da estrutura RACE que correspondem às táticas do plano. As suas métricas precisam de estar em consonância com os objetivos estipulados de maneira a perceber se estes foram atingidos (Grewal et al., 2016). A tabela IV sintetiza os indicadores de performance por cada fase da estrutura RACE. Numa fase inicial de *Reach*, é necessário proceder-se à realização de um estudo pré e outro estudo posterior de modo a aferir a notoriedade da rádio e a evolução da mesma.

Referente à etapa *Convert*, não é possível aferir a evolução da sua audiência. Coerente com a política da marca, a rádio não irá integrar o estudo de audiência *Bareme* Rádio da Marktest por isso existe a limitação em medir numericamente a sua evolução.

**Tabela IV-** Indicadores de Performance

	Objetivo	Indicadores de performance
<i>Reach</i>	(1) Gerar visibilidade e notoriedade da Rádio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Brand Awareness</i>;</li> <li>- N° de seguidores nas redes sociais;</li> </ul>
<i>Act</i>	(2) Fomentar a interação com os ouvintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de comentários, <i>likes</i> e partilhas;</li> <li>- Tempo médio de permanência no <i>site</i>;</li> </ul>
<i>Convert</i>	(3) Ouvintes que acedam à Rádio e consumem os seus programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de visitas por página</li> <li>- N° de assinaturas (email marketing)</li> </ul>
<i>Engage</i>	(4) Fidelizar ouvintes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de subscrições e n° de cancelamentos;</li> <li>- N° de partilhas</li> </ul>

Neste processo, é recomendável à Rádio Observador utilizar a ferramenta *Google Analytics* na obtenção de dados estatísticos referente ao tempo médio de permanência dos consumidores, ao número de novos utilizadores e perceber quais as páginas que geram maior tráfego para a página da rádio. A utilização da ferramenta *chartbeat* deve ser direcionada na análise de performance do Observador nas redes sociais através de relatórios que permitem verificar o desempenho das várias publicações bem como perceber o tipo de conteúdo que permite reter com maior duração os consumidores.

A escolha destas ferramentas rege-se pelo uso familiar entre a equipa de *social media*, pelo baixo custo e pela sua panóplia de funções que permitem uma visão abrangente e cuidada. Estes indicadores de performance devem ser rastreados e analisados semanalmente, de maneira a existir uma compreensão da sua evolução e assim efetuar um reajustamento tático no alcance dos objetivos.

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação torna-se significativa, na medida em que apresenta uma visão holística e incidente na área proeminente do digital, que contribui para o sucesso e fortalecimento da marca em estudo, que junta dois universos, imprensa digital e rádio.

A nova rádio de informação caracteriza-se, assim, pela difusão e transmissão de notícias emergentes e em tempo real, enquanto que outros meios de comunicação, como a televisão, perdem o instante e o mediatismo da notícia através da sua transmissão tardia, nomeadamente, em noticiários da noite, onde existe maior hábito de consumo. Identicamente, a imprensa tradicional escrita apresenta a fragilidade de perda de veracidade e desatualização dos acontecimentos que são, essencialmente, do dia anterior.

A marca Observador possui os meios, a experiência digital e o carácter inovador para evoluir e ascender no meio radiofónico que representa uma área de negócio dinâmica. Por esta razão, é aconselhável à marca a implementação do presente plano no seu lançamento. O modelo de plano de marketing SOSTAC adotado, aliado às soluções táticas propostas através da estrutura RACE, abrange todos os aspetos relevantes que possibilitam um relacionamento forte e duradouro com os consumidores, procurando dar resposta ao longo da *consumer journey*. Esta estrutura de plano de marketing adapta-se à empresa em estudo no alcance dos seus objetivos.

Não obstante, a presente investigação não está isenta de limitações, que se prendem, nomeadamente, com a própria metodologia utilizada. O reduzido número de entrevistas realizadas delimita o estudo a uma visão parcial, bem como o facto da generalização da sua implementação tática estar restringida ao setor analisado com especificações estratégicas que diferem entre empresas de áreas de negócio distintas.

É recomendável em investigações futuras reavaliar e verificar a performance da rádio Observador já estabelecida no mercado, de maneira a reajustar a sua estratégia

digital com especial foco na estratégia *mobile*. Nota-se, também, a importância de englobar as perceções do público do Observador, de modo a proporcionar uma ótima experiência, que possibilite uma relação duradoura e sustentável com a marca. Concluindo, é aconselhável uma análise de dados quantitativos e qualitativos de modo a possuir uma visão ainda mais aprofundada do *case study*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chaffey, D. (2017, Dezembro 6). Introducing RACE: a practical framework to improve your digital marketing. *Smart Insights*. Disponível em: [https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/?utm\\_source=basic&utm\\_medium=pdf&utm\\_campaign=digital-models](https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/?utm_source=basic&utm_medium=pdf&utm_campaign=digital-models)
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: strategy, implementation and practice* (6th Ed.). London: Pearson Education.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2012). *EMarketing Excellence: Planning and optimizing your Digital Marketing* (4th Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. and Jorgen Vetvik, O. (Junho, 2009). The decision journey, *McKinsey Quarterly*. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/The%20consumer%20decision%20journey.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/The%20consumer%20decision%20journey.ashx)
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Grewal, D., Bart, Y., Spann, M., & Zubcsek, P. P. (2016). Mobile advertising: A Framework and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 3-14.
- Grupo Marktest (2017, Agosto 16). *3 milhões seguem páginas de jornais e revistas através do Facebook*. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2299.aspx>
- Grupo Marktest (2019). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2019*. Disponível em: [https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto\\_Portugueses\\_Red es\\_Sociais\\_2019.pdf](https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Red es_Sociais_2019.pdf)

- Ham, C. D., Lee, J., Hayes, J. L., & Bae, Y. H. (2019). Exploring sharing behaviors across social media platforms. *International Journal of Market Research*, 61(2), 157-177.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of communication*, 59(1), 172-188.
- Ho, J. Y., & Dempsey, M. (2010). Viral marketing: Motivations to forward online content. *Journal of Business research*, 63(9-10), 1000-1006.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2009). Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 23-34.
- Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving Brand Engagement Through Online Social Influencers: An Empirical Investigation of Sponsored Blogging Campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96
- Kaufman, I., & Horton, C. (2014). *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values, a guidebook for executives, managers, and students* (1th Ed.). New York: Routledge.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Marques, V. (2014). *MKT Digital 360* (1th Ed.). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- McDonald, M. (2003) *Marketing Plans: How To Prepare Them, How To Use Them*. (5th Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McDonald, M., & Wilson, H. (1999). *E-marketing: Improving marketing effectiveness in a Digital World* (1th Ed.). London: Financial Times Prentice Hall.
- MMA- Mobile Marketing Association (2009, Novembro 7). Updates Definition of Mobile Marketing. *Mobile Marketing Association*. Disponível

- em: <https://www.mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing>
- Nielsen (2018, Novembro). *Connected Commerce*. Disponível em: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report.pdf>
- Pescher, C., Reichhart, P., & Spann, M. (2014). Consumer Decision-making Processes in Mobile Viral Marketing Campaigns. *Journal of interactive marketing*, 28(1), 43-54.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2013). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117-128.
- Ryan, D. (2014) *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. (3th Ed.). London: Kogan Page.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Business (5th Ed.). Edimburgh: Pearson Education.
- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: a Synthesis and Prognosis. *Journal of interactive marketing*, 23(2), 118-129.
- Smutkupt, P., Krairit, D., & Esichaikul, V. (2010). Mobile marketing: Implications for marketing strategies. *International Journal of Mobile Marketing*, 5(2).
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- We are social (2019, Janeiro 30). *Digital 2019: global digital yearbook*. Disponível em: [https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-yearbook-january-2019-v01?ref=https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-yearbook?utm\\_source=Reports&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=Digital\\_2019&utm\\_content=Global\\_Overview\\_Promo\\_Slide](https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-yearbook-january-2019-v01?ref=https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-yearbook?utm_source=Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2019&utm_content=Global_Overview_Promo_Slide)

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Method* (3th Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

## ANEXOS

### Anexo 1- Entrevista a Isabel Marques e Catarina Falcão

#### Análise da Situação

**1. Quais são as principais razões que levaram à criação de um jornal diário *online* e quais as características que o distinguem de outras plataformas de informação na *web*?**

R: O próprio panorama no mercado de imprensa. Criar um jornal em 2014, tempo de crise, não fazia sentido, além disso o mercado digital estava a crescer. A ideia era criar uma estrutura muito baseada em *mobile responsive* com tecnologia o mais avançado possível. Foi disruptivo, *clean* e de navegação fácil. Estivemos assim um passo à frente.

**2. Como é constituída a equipa e quais são as funções desempenhadas pelos seus membros?**

R: A equipa é dividida por áreas. Existe um departamento comercial que vende publicidade, um departamento de *branded content* que é pago pela própria marca na sua divulgação nas nossas redes. O Observador também tem uma parceria com a fulxis. Não existe um departamento de marketing, as suas funções ficam ao cargo da direção que em conjunto discute com outras áreas, nomeadamente a área editorial.

**3. Relativamente à concorrência, quais são os principais concorrentes do Observador?**

R: Em termos de temática os concorrentes são o Público e o Expresso. Em termos de volume/tráfego temos o Correio da Manhã e o Jornal de Notícias. No setor radiofónico, a nossa concorrência será a TSF.

**4. Quais são os *targets* que o Observador pretende atingir com as suas publicações?**

R: Atualmente atinge indivíduos dos 24 até aos 44 anos. As iniciativas de comunicação são partilhadas pelas varias áreas, sendo que o Editorial tem um peso acrescido na estratégia. Existem reuniões semanais onde saem as decisões finais.

#### Objetivos

**1. Atualmente, quais são os principais objetivos da estratégia digital do Observador?**

R: Iguais aos do primeiro dia! Informação credível e séria aos nossos leitores que contribua para uma opinião pública informada. É este o nosso posicionamento.

**2. Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?**

R: São definidos objetivos anuais que passam por continuar nesta rota de crescimento. O objetivo é captar novos leitores. Temos muita atenção ao KPI referente ao tempo médio de permanência, é um dos mais elevados. As pessoas vêm porque gostam de ler, não é uma navegação desprendida.

**3. Em que áreas pensam investir no futuro? E porquê?**

R: Quarta feira vamos ter um evento comemorativo dos cinco anos, onde vamos contar com a presença do presidente Marcelo Rebelo de Sousa e vamos divulgar a rádio que irá começar a funcionar no final do mês.

**4. Que públicos pretendem atingir nessas áreas?**

R: O mesmo público: Target urbano do sexo feminino e masculino, classe A/B, Grande Lisboa e Grande Porto com idades entre os 24 e 44 anos. Na MAGG, 60% do nosso público é feminino, contudo os temas abordados são para mulheres e para homens.

### **Estratégia**

#### **1. Como é definida a estratégia de comunicação para alcançar os objetivos?**

R: Existe uma preocupação na estratégia do *mobile* visto que este canal representa 81% do tráfego e vai continuar a crescer. A grande preocupação é garantir que este tenha uma percepção e usabilidade muito boa e *layouts* adequados. Textos grandes são hoje pensados primeiro para *mobile* e depois para o *desktop*. Os *podcasts* tem um incremento muito significativo. Ainda há pouca matéria disponível mas se olharmos para outros mercados percebermos que vai explodir.

#### **2. Qual é o posicionamento do Observador e como é que a equipa trabalha a sua notoriedade?**

R: O nosso posicionamento passa por dar informação credível e séria aos nossos leitores que contribua para uma opinião informada.

### **Táticas**

#### **1. Nas plataformas em que Observador está presente, qual a que cria maior *engagement* entre o consumidor e a marca?**

R: Antigamente, o Facebook tinha uma presença de 60%, hoje está na ordem dos 30% , isto acontece também porque os algoritmos têm vindo a alterar, contudo é a plataforma que mais tráfego gera. O Instagram corre bem mas a base maior é o Facebook. Existem cinco pessoas responsáveis pelas redes sociais que têm um papel relevante na amplificação dos artigos, identificação de tendências e portadores da novidade.

#### **2. As campanhas têm contribuído para a conversão do número de subscritores?**

R: Campanhas internas. Estamos constantemente a comunicar e o que vai despoletar o interesse dos nossos leitores é a qualidade do produto, a história que aprofundada acrescenta valor, e a ligação à marca. Relativamente ao modelo de assinaturas, o leitor do Observador assina o modelo de subscrição porque quer. Não temos todos os artigos barrados comparativamente com o Público que fechou toda a opinião.

#### **3. Quais são as vantagens de criar a revista digital MAGG e a rádio?**

R: Somos um grupo que gosta de experimentar e apostar em novos formatos, se funcionar ok se não resultar encerramos. Quer na rádio ou na imprensa temos que construir a melhor história para o leitor com a informação mais clara, simples e rigorosa, a forma é quase secundário. Muitas histórias precisam de outros formatos. Evoluir para imagem, vídeo e agora para voz torna a história mais perceptível e enriquece aquilo que produzimos na escrita. É importante acompanhar o leitor e adaptar-se ao seu nível de vida.

### **Ações**

#### **1. Como caracteriza a ação no *online*?**

R: Estamos constantemente a avaliar o tempo médio de presença em todo o *site* de maneira a melhorar. Temos tantos jornalistas como pessoas no departamento de tecnologia com conhecimentos de *data*. Na nossa análise, reparámos que os 10 primeiros artigos da atualidade não estavam a ser mencionados na rádio. Foi esta brecha de mercado que permitiu fazer algo diferente.

#### **2. Relativamente ao *budget*, como é que este é dividido pelas áreas de atuação?**

R: É definido consoante a estratégia do ano seguinte. Atualmente a prioridade é a rádio.

**3. Qual foi a iniciativa de maior sucesso ao nível da comunicação?**

R: Fizemos uma campanha de publicidade, uma permuta, quando lançamos a aplicação. O orçamento foi controlado. O Observador vive com o dinheiro dos acionistas. O reforço da estratégia assenta nos recursos internos que fazem a marca valer por si só. Não vamos alocar campanhas de publicidade à rádio, só vamos utilizar os nossos meios. Não compramos espaço, apresentamos qualidade e acabamos por ser referidos noutros meios.

**Controlo****1. Os objetivos têm sido alcançáveis?**

R: Sim, temos crescido em *page views*. Sempre numa rota de crescimento e sucesso.

**2. Relativamente ao nível de satisfação dos leitores, como é que este é medida?**

R: Através do tempo médio de permanência e perceber quais são os artigos que contribuem para esse KPI. As perguntas que fazemos sempre são: quanto tempo teve presente nas nossas plataformas por visita e quantos artigos leu.

**Anexo 2- Entrevista a Pedro Miguel Alexandre****Análise da Situação****1. Quero começar esta entrevista, por perceber quais são as suas principais funções dentro da área do digital do Observador.**

R: Sou analista digital e gestor de comunidade no departamento de *social media*. Existe uma aposta nas redes sociais e uma presença ativa. Toda a estratégia parte de uma grande análise do público alvo. O plano de ataque em cada rede é diferente devido às características e potencialidades que cada uma oferece.

**2. Relativamente à concorrência, como classifica o principal concorrente e quais são as estratégias para combater a sua ameaça?**

R: O principal concorrente no Facebook é o Público com um milhão de *likes*. No Instagram tentamos ter conteúdos apelativas sem serem pesados e assim ir ao encontro do público alvo nesta rede. Os nossos planos de ação têm que estar de acordo com a nossa audiência. Somos bastante ativos no Twitter.

**3. Quais são os *targets* que o Observador pretende atingir com as suas publicações e iniciativas de comunicação?**

R: Em conteúdos patrocinados existe uma planificação antecipadamente do *target* a atingir. No Instagram é uma população mais jovem entre os 18 e 30 anos. No Facebook é um público mais geral. O objetivo de uma notícia é esta ser alcançável a um maior número de pessoas.

**Objetivos****1. Atualmente, quais são os principais objetivos da comunicação do Observador?**

R: Atingir mais pessoas, ter mais *likes* e mais seguidores. Os vários planos de ação têm como objetivo estabelecer um diálogo aberto e interativo. Neste momento estamos a trabalhar para um milhão de seguidores no Facebook e temos 909 mil seguidores no Twitter o que é um bom número. A MAGG é independente mas está ligada ao

Observador, é comum utilizarem a comunidade do Observador para projetarem os seus conteúdos e recorrem ao *cross posting* que ajuda a cimentar o crescimento da marca.

**2. Existe alguma meta fixa de visitantes a impactar? E na conversão de subscritores?**

R: No final de cada mês fazemos uma síntese de como correu o mês e observamos o desempenho face ao mês e ano anterior. A meta nunca é fixa. Relativamente à sessão para o *premium*, já ultrapassamos o Expresso e o Diário de Notícias.

**Estratégia**

**1. Qual é estratégia de marketing digital para alcançar esses objetivos? Existe um ajuste regular na estratégia?**

R: Depende da rede. O Facebook está em primeiro pois existe uma maior comunidade e um maior numero de *likes* nas publicações. Postamos com frequência de 10min em 10 min, fazemos *lives*, patrocinamos marcas e interagimos com os leitores. No Instagram publicamos conteúdos da atualidade, virais, internacionais, e com valor noticioso para a população. Apostamos muito em *stories* criativos e dinâmicos, mudamos de design, e todos os *stories* são *call to action* para a *landing page*.

**2. Como é definida a estratégia utilizada no vosso site e nas vossas redes sociais? Recorrem a uma estratégia de *paid media* ou é apenas conteúdo orgânico?**

R: Temos uma estratégia de *paid media* com conteúdos pagos, publicidade de marcas e patrocínios. 80% dos artigos vão para as redes funcionam como porta de entrada para o *site*. As redes sociais não são tudo mas são muito importantes no reforço da marca. A estratégia é criar leitores informados e melhorar o trabalho de investigação. O leitor de consumo rápido é diferente do consumidor fiel.

**3. Relativamente ao *mobile*, representando maior tráfego, como é que definem a sua estratégia? Os conteúdos têm um tipo de filtro diferente?**

R: Não há uma especificação. É mais linear, apostamos no design e em *instant article*. Por vezes o que fica bem no *site* não fica bem em formato *mobile*.

**Táticas**

**1. Que conteúdo é criado na retenção e na maximização de tempo do cliente no site?**

R: A usabilidade é importante no tempo de visita. Toda a informação tem que ter em conta o equipamento que o leitor tem na mão. Somos o projeto de informação digital com menor tempo leva a carregar informação, qualquer tempo adicional é sufocante para o leitor ir embora. Rigor, isenção e dar informação de maneira rápida e acessível são pontos basilares na estratégia.

**2. As campanhas têm contribuído para a conversão do número de subscritores?**

R: Sim, o seu número tem crescido.

**3. Quais são as vantagens de criar a revista digital MAGG e a rádio?**

R: O facto do Observador apostar em novos projetos significa que estamos a crescer tanto em resultados como em equipa. A MAGG e a rádio dão resposta às necessidades do mercado e proporcionam *followers*.

**Ações**

**1. Como caracteriza a ação no online?**

R: Somos interativos e muito experimentais. Um dos princípios na criação do Observador era o contacto direto com o público.

**2. Existe uma previsão de alteração nas ações que o Observador faz?**

R: Não posso revelar neste momento.

**3. O Observador está presente no *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Instagram*. Dentro destas redes, qual é a plataforma que gera maior tráfego para o *site*, e que apresenta maior contributo para o *engagement* entre a marca e os consumidores?**

R: O Facebook. As redes sociais são ótimas ferramentas na estratégia do Observador. Utilizamos também o WhatsApp para enviar uma *newsletter*. Existiu uma adesão por parte dos leitores que cresceram em termos de subscritores.

**4. Exemplo de uma ação: Com a época balnear a chegar, uma iniciativa que junte três indivíduos de regiões diferentes, a falarem da sua terra e das suas atrações turísticas num vídeo produzido com a temática de “Férias em Portugal”, era aplicável mais ou menos nestes moldes à rede do observador?**

R: Sim, como conteúdo patrocinado nesta lógica sim. O Observador teve uma ação parecida relativamente à cartografia do talento.

## **Controlo**

**1. Os objetivos têm sido alcançáveis?**

R: Sim, houve um crescimento de leitores mas neste momento o nosso desafio é a rádio. Toda a estratégia de comunicação está virada para a rádio.

**2. Relativamente ao nível de satisfação dos clientes, como é que este é medida?**

R: Há muitos clientes que voltam a repetir a parceria com o Observador como a Prosegur, L'Oréal professionnel que publicam muito na MAGG.

**3. Existem outro tipo de métricas de controlo utilizadas?**

R: Utilizamos o CrowdTangle e o *Story Bord* para comparar com a concorrência, o *Google analytics* para fazer uma comparação com meses anteriores, tempo de leitura, *new users*, *adquiring* e certas especificações. O *Chartbeat* dá outro ângulo da população e é mais direcionado para as redes. Permite ver como está a publicação, fazer relatórios e ver quais são as páginas que publicam sobre nós.

## Anexo 3- Ranking de audiências

# Bareme Rádio

## RESULTADOS DA VAGA DE ABRIL DE 2019

(2ª Vaga 2019)

GRUPO/ESTAÇÃO	REACH SEMANAL %	AUDIÊNCIA ACUMULADA DE VÉSPERA %	SHARE DE AUDIÊNCIA %
<b>TOTAL RÁDIO</b>	<b>83.6</b>	<b>60.8</b>	<b>100.0</b>
<b>Grupo Renascença Multimédia <sup>(1)</sup></b>	<b>50.8</b>	<b>26.4</b>	<b>35.8</b>
RFM	37.3	18.2	25.4
Renascença	13.4	5.7	6.7
Mega Hits	8.4	3.5	2.6
R. Sim	1.7	--	--
<b>Grupo Media Capital Rádios <sup>(2)</sup></b>	<b>52.5</b>	<b>28.5</b>	<b>36.5</b>
R. Comercial	39.9	18.9	22.3
M80	16.7	7.2	9.6
Cidade FM	9.4	3.8	3.3
Smooth FM	2.7	1.1	1.0
Vodafone FM	1.0	0.4	0.3
<b>Grupo RTP <sup>(3)</sup></b>	<b>15.0</b>	<b>7.3</b>	<b>9.2</b>
Antena 1	10.3	5.1	6.5
Antena 3	4.2	1.8	1.6
Antena 2	1.5	0.6	0.7
RDP África	0.5	--	--
TSF	8.4	3.1	3.0
Outras Estações <sup>(4)</sup>	23.4	9.3	13.3
Não sabe Estação	4.9	2.0	2.2
<b>UNIVERSO</b>	<b>8 563 501</b>	<b>8 563 501</b>	<b>8 563 501</b>

(1) Inclui R. Renascença, RFM, Mega Hits e R. Sim

(2) Inclui R. Comercial, Cidade FM, M80, Vodafone FM e Smooth FM

(3) Inclui Antena 1, Antena 2, Antena 3 e RDP África

(4) Todas as estações que não fazem parte dos grupos anteriores

## Anexo 4 - Palavras chave utilizadas pela concorrente TSF

tsf.pt Portuguese / Portugal

Keywords: tsf.pt

LOCATIONS	PT [126,625]	BR [8,398]	US [318]	MORE
KEYWORDS	VOL	POSITION	EST. VISITS	SD
tsf	74,000	1	22,496	54
segurança social	301,000	6	10,174	48
noticia ao minuto	550,000	10	6,215	43
jogo santa casas	301,000	8	5,930	46
tsf directo	18,100	1	5,502	24
diario da republica	74,000	4	4,877	36
governo sombra	18,100	2	2,932	24
finanças irs	33,100	4	2,181	28
pretos	6,600	1	2,006	33

### Anexo 5- Palavras chave utilizadas pela concorrente Renascença

rr.sapo.pt Portuguese / Portugal

**Keywords: rr.sapo.pt**

LOCATIONS		PT [79,211]	BR [4,811]	FR [248]	MORE		
KEYWORDS	VOL	POSITION	EST. VISITS	SD			
rr	33,100	1	10,062	41			
rádio renascença	22,200	1	6,749	25			
via ctt	90,500	4	5,964	46			
fcporto	450,000	10	5,085	61			
rr online	12,100	1	3,678	22			
renascença	12,100	1	3,678	34			
team strada	18,100	2	2,932	24			
euromilhões	1.5m	12	2,400	61			
dia da mae	49,500	5	2,322	28			

### Anexo 6 - Palavras chave utilizadas pela concorrente Antena 1

rtp.pt Portuguese / Portugal

**Keywords: rtp.pt**

LOCATIONS		PT [352,457]	BR [31,856]	FR [9,094]	MORE		
KEYWORDS	VOL	POSITION	EST. VISITS	SD			
rtp play	165,000	1	50,160	48			
rtp p	135,000	1	41,040	48			
rádio televisão portuguesa	90,500	1	27,512	41			
antena 1	49,500	1	15,048	33			
odisseia	135,000	4	8,897	66			
programação rtp	27,100	1	8,238	27			
jogo	368,000	8	7,250	62			
rtp online	22,200	1	6,749	25			
ruca	40,500	2	6,561	44			