

RAFAEL DUTRA

A ATIVAÇÃO DA MARCA IKEA NO MEIO DIGITAL



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2021

RAFAEL DUTRA

A ATIVAÇÃO DA MARCA IKEA NO MEIO DIGITAL

Dissertação

Mestrado em Marketing Management

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Mestre Magda Maria Vieira Fernandes Wikesjö
Professora Doutora Bernardete Dias Sequeira



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2021

A ATIVAÇÃO DA MARCA IKEA NO MEIO DIGITAL

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Rafael Dutra

.....

(assinatura)

© **Copyright:** Rafael Dutra

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Paulo e Ieda, o agradecimento e reconhecimento de todo o esforço e dedicação para a realização dos meus sonhos. O apoio e incentivo deles e do meu irmão, Henrique, ajudaram a superar a distância e a saudade.

Às orientadoras Mestre Magda Wikesjö e Professora Doutora Bernardete Sequeira, pela paciência, disponibilidade e dedicação para a realização deste estudo.

Em especial à minha amiga, Ana, que esteve ao meu lado em todos os momentos, e aos amigos Luiz, Rodrigo e Alex, por termos iniciado juntos essa experiência longe do nosso país e partilhado os momentos de alegria, conselhos e estudos.

Aos amigos que me acolheram em Portugal, principalmente à Catarina, Daniela L., Natanael, Daniela C., Eduardo, Caíque, Lucas e Sara, pela amizade e por todo o apoio para a concretização deste objetivo.

Aos amigos e familiares do Brasil, que, mesmo distantes, estiveram sempre me apoiando para que essa jornada fosse importante e enriquecedora.

RESUMO

A importância do *marketing* digital está aliada à possibilidade de interação e relacionamentos de proximidade dos consumidores com as marcas e dos consumidores entre si. As empresas multinacionais como a IKEA participam ativamente no meio digital, implementam estratégias de marketing que envolvem e ativam os consumidores levando-os a experimentar a marca. A investigação no domínio da ativação da marca em contexto digital é escassa. O objetivo geral do estudo consiste em conhecer os processos de ativação da marca IKEA em contexto digital, especificamente pretende conhecer os objetivos, as etapas e as práticas envolvidas neste processo. Foi realizado um estudo de caso, através de uma abordagem qualitativa, com recolha de dados através de entrevista semiestruturada e análise de conteúdo das atividades da marca no meio digital. Os resultados levam-nos a concluir que a ativação da marca IKEA no meio digital é consistente com os processos e práticas referenciadas na literatura.

Palavras-chave: ativação da marca, digital, marketing digital, experiência.

ABSTRACT

The importance of digital marketing is connected to the possibility of interaction and close relationships between consumers and brands and in between consumers. Multinational companies such as IKEA actively participate in the digital environment, implementing marketing strategies to engage and activate consumers, taking them to experience the brand. Research in the field of brand activation in a digital context is scarce. The general objective of the study is to know the brand activation process of IKEA in the digital context, specifically it intends to know the objectives, steps and practices involved in this process. A qualitative research was carried out, with data collection through a semi-structured interview and content analysis of the brand's activities in the digital environment. The results are consistent with the analysis model established with the literature review.

Keywords: brand activation, digital, digital marketing, experience.

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Contexto e Emergência do <i>Marketing Digital</i>	3
2.2 Estratégia do <i>Marketing Digital</i>	7
2.2.1 <i>Inbound Marketing</i>	9
2.2.2 <i>Marketing de Conteúdo</i>	10
2.2.3 <i>Marketing Viral</i>	11
2.2.4 <i>Advergame</i>	11
2.3 <i>Marketing Digital e Redes Sociais</i>	12
2.3.1 <i>Website</i>	13
2.3.2 <i>Publicidade Online</i>	13
2.3.3 <i>Mobile Marketing</i>	14
2.3.4 <i>E-mail Marketing</i>	14
2.3.5 <i>Social Media Platforms</i>	14
2.3.5.1 <i>Facebook</i>	15
2.3.5.2 <i>Instagram</i>	16
2.3.5.3 <i>Youtube</i>	16
2.3.5.4 <i>LinkedIn</i>	17
2.3.5.5 <i>Pinterest</i>	17
2.3.5.6 <i>Spotify</i>	18
2.3.6 <i>SEM – Search Engine Marketing</i>	18
2.4 <i>Ativação da Marca em Ambiente Digital</i>	19
2.4.1 <i>A Marca</i>	19
2.4.2 <i>Elementos da Marca</i>	20
2.4.3 <i>Gestão da Marca</i>	22
2.4.4 <i>Ativação da Marca</i>	22
2.4.5 <i>Etapas para Ativação da Marca</i>	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	38
3.1 <i>Problema de investigação</i>	38

3.2	Objetivos de investigação	39
3.3	Modelo de análise	40
3.4	Apresentação do caso em análise: IKEA	41
3.5	Método e Desenho de Investigação	42
3.6	Técnica de Recolha de Dados	43
3.7	Definição da Amostra	45
3.8	Análise de Dados	46
CAPÍTULO IV – RESULTADOS		50
4.1	Papel da Ativação da Marca	50
4.2	Objetivos da Ativação da marca	52
4.3.1	Descoberta	53
4.3.2	Desenvolvimento Estratégico	55
4.3.3	Desenvolvimento Criativo	56
4.3.4	Implementação	59
4.3.5	Avaliação	78
4.4	Balanço da Ativação da Marca	80
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO		82
BIBLIOGRAFIA		85
APÊNDICES		90
	Apêndice A – Grelha de Categorização	90

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 2.1: Plano estratégico de <i>marketing</i> digital.....	9
Tabela 2.2: <i>Strategic Experiential Modules</i>	27
Tabela 2.3: Etapas do plano de ativação da marca	32
Tabela 3.1: Modelo de análise do processo de ativação da marca no meio digital	40
Tabela 3.2: Elaboração do guião da entrevista semiestruturada	44
Tabela 3.3: Categorias de análise do website	48
Tabela 3.4: Etapas da análise de conteúdo dos canais e ferramentas digitais	50
Tabela 4.1: Análise do <i>website</i>	61
Tabela 4.2: Análise do <i>Facebook</i>	65
Tabela 4.3: Análise do <i>Instagram</i>	69
Tabela 4.4: Análise do <i>Pinterest</i>	73
Tabela 4.5: Análise do <i>Youtube</i>	75
Tabela 4.6: Análise do <i>Spotify</i>	76

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 4.1: Versão <i>mobile</i> do <i>site</i> IKEA Portugal	63
Figura 4.2: Página Ideias no <i>site</i> IKEA Portugal.....	64
Figura 4.3: Apresentação de produto no <i>feed</i> do <i>Facebook</i>	67
Figura 4.4: Partilha de conteúdo no <i>feed</i> com <i>link</i> para o <i>e-commerce</i>	71
Figura 4.5: <i>Stories</i> da IKEA no Instagram	72

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
CPC	<i>Cost-per-click</i>
CPM	<i>Custo por mil</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GIF	<i>Graphics Interchange Format</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SEA	<i>Search Engine Advertising</i>
IGTV	<i>Instagram TV</i>
WOM	<i>Word of mouth</i>
WWW	<i>World Wide Web</i>

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos a comunicação das marcas evoluiu, assim como todo o ambiente do *marketing*, e a ativação da marca é uma nova decorrência dessa evolução para o futuro das marcas (Morel, *et al.*, 2002). A ativação da marca é uma forma de criar a melhor experiência dos consumidores com a marca através de uma estratégia desenvolvida mediante a integração dos meios de comunicação existentes (Pratas e Brito, 2019; Saeed *et al.*, 2015; Brown, *et al.*, 2016; Rosen, *et al.*, 2016).

A evolução das comunicações está intrinsecamente ligada ao surgimento das novas tecnologias, principalmente o surgimento da *internet*. O formato de interação dos consumidores com a marca revolucionou-se de tal modo que trouxe ao *marketing* a necessidade de reavaliar estudos e conceitos para um novo contexto de comportamento do consumidor. As diferenças entre o *marketing* tradicional e o *marketing* da era digital não significa uma exclusão do que era realizado pelos profissionais de *marketing* antes do surgimento da *internet*, mas a necessidade de convergência entre metodologias de produção de estratégias de *marketing*. O *marketing* no século XXI precisou reinventar-se rapidamente, pois as novas tecnologias abriram inúmeras possibilidades de interação com o consumidor (Rosen *et al.*, 2016). “*Technology gave consumers a chance to talk back, ask questions, demand proof, challenge marketers’ claims, but, most of all, it gave consumers choices, alternatives, and resources*” (Schultz *et al.*, 2009: 21).

A *internet* permite às marcas terem estratégias adaptáveis, lógicas e abrangentes, com respostas rápidas aos consumidores, utilizando baixos orçamentos e somente o ambiente digital como espaço necessário para ação. As bases de dados permitem o acesso a um conjunto de informações detalhadas sobre os consumidores, conseguindo atender às necessidades por meio de planejamentos individualizados (Schultz, 2009). Deste modo, as características da *internet* que proporcionam a interação entre usuários, a ampliação de informação e influenciam o comportamento dos consumidores levam a que o digital seja um importante aliado no processo de ativação da marca.

No ambiente do *marketing*, a ativação da marca é comumente associada com a experiência em eventos presenciais de marcas, onde é criada uma experiência sensorial de contacto do consumidor com o produto. Porém, a ativação da marca é um conceito muito mais amplo, sendo os eventos de marcas uma das inúmeras possibilidades que essa

estratégia possibilita de ativar o consumidor (Pratas e Brito, 2019; Brown *et al.*, 2016). Ao longo desta investigação constatou-se uma escassez de estudos aprofundados sobre a ativação da marca no contexto digital.

Assim, a revisão de literatura permitiu-se identificar a pertinência científica deste estudo. Este estudo, tem como objetivo geral conhecer os processos de ativação da marca IKEA em contexto digital. Para a concretização deste objetivo geral pressupõem-se a concretização de três objetivos específicos, nomeadamente: i) conhecer os objetivos da ativação da marca IKEA no contexto digital; ii) conhecer as etapas do processo de ativação da marca IKEA para o contexto digital; iii) Identificar as práticas de ativação da marca IKEA no contexto digital.

A IKEA é uma empresa multinacional presente em 54 países, e é considerada uma marca global de móveis e decoração, chegando a Portugal no ano de 2004. Esta empresa comunica ativamente no meio digital, utilizando-o como um canal importante para a sua estratégia de *marketing*.

Para o cumprimento dos objetivos foi realizado um estudo de caso, mediante uma abordagem qualitativa, A recolha de informação foi realizada através de uma entrevista semiestruturada com a *Country Marketing Manager* da IKEA, responsável pela área de *marketing* da empresa, e da análise de conteúdo das atividades da marca no meio digital. O trabalho assentou numa abordagem dedutiva e indutiva, na medida em as principais categorias de análise de conteúdo, quer da entrevista, quer das atividades da marca no meio digital, foram criadas a partir da revisão de literatura e emergiram dos dados recolhidos algumas subcategorias.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz a relevância, o objetivo e a estratégia metodológica da investigação. O segundo capítulo consiste na revisão de literatura e apresenta o enquadramento teórico do tema em estudo. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação, nomeadamente o problema e objetivos de investigação, o modelo de análise, a apresentação do caso em análise, o método e desenho de investigação, as técnicas de recolha de dados, a amostra e análise dos dados. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos. No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões do estudo respondendo às questões da investigação, apresentando-se também as limitações do estudo e as sugestões de investigação futura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contexto e Emergência do *Marketing Digital*

O *marketing* tradicional é um conceito adotado para descrever um conjunto de princípios, conceitos e metodologias, baseados numa análise matemática, racional e analítica dos consumidores, dos produtos e da concorrência. O *marketing* muito focado no produto, nas suas qualidades e benefícios (Schmitt, 2002; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016). A estratégia de comunicação das empresas antes da era digital estava baseada na ampliação de informação e divulgação dos seus produtos (Halligan e Shah, 2009). A comunicação tradicional utilizava principalmente meios unidirecionais, onde a comunicação tem somente a direção da empresa para o público, como por exemplo a TV, rádio ou publicidade impressa (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

A rede mundial de computadores, conhecida como *internet*, é o principal meio de transmissão e armazenamento de mensagens em diversos formatos, como a imagem, o som ou os dados (Castells, 1999). Em 1995, com a disseminação da aplicação de partilha de informações *World Wide Web* (WWW), a *internet* possuía 16 milhões de utilizadores (Castells, 2001). Inicialmente utilizada somente por especialistas como local de armazenamento e partilha de informações por empresas e investigadores (Torres, 2009), a *internet* está atualmente amplamente difundida na sociedade (Afonso e Alvarez, 2020). Em 2010, a rede de *internet* possuía 1,97 mil milhões de utilizadores em todo o mundo (Pingdom, 2011). Em 8 anos ultrapassou o dobro de pessoas, sendo mais de 4 mil milhões de utilizadores desde 2018, cerca de 53% da população mundial (Kemp, 2018).

No ano de 2019 foram 1 milhão de *logins* por minuto no *Facebook*, tempo suficiente para serem enviadas 41,6 milhões de mensagens pelo *Facebook Messenger* e *Whats App*. Em comparação com 2018, *Netflix* teve um aumento de 428.444 horas assistidas e *Instagram* passou de 174.000 interações para 347.222 por minuto em 2019 (Desjardin, 2019). O total de utilizadores ativos das redes sociais em 2019 foi de 3,48 mil milhões, um aumento de 288 milhões de utilizadores com o ano anterior (Kemp, 2019).

A *internet* é uma rede de milhões de pessoas, de todas as classes sociais, que buscam informações, diversão e relacionamento e que comandam, interagem e interferem em toda e qualquer atividade ligada à sociedade e aos negócios. (Torres, 2009: 44)

A *media* digital, ou *online*, possibilita uma maior interação do utilizador com a empresa, com o próprio computador e com os demais dispositivos difundidos no ambiente comercial. Além disso, o meio digital possibilita aos consumidores a produção do seu próprio conteúdo, sendo uma ação incontável pela empresa (Novak, Hoffman e Yung, 2000).

A *internet* causou um grande impacto na sociedade, nos negócios, no *marketing* e na comunicação (Afonso e Alvarez, 2020). Devido às características da *internet* como meio de comunicação, os profissionais de *marketing* começaram a monitorar as mudanças no comportamento do consumidor e dos diferentes envolvimento com a marca (Novak *et al.*, 2000). O *marketing* opera num mercado em constante mudança, onde surgem novas tendências de consumo que determinam a adaptação e atualização da estratégia de *marketing* orientada para o mercado. Significativas mudanças ocorreram no comportamento da sociedade, no mercado ou nas estratégias de *marketing* conhecidas até então (Kotler *et al.*, 2016). Os benefícios da *internet*, como o acesso instantâneo e a propagação rápida de informações, também motivou um maior interesse e aumento no número de investigações sobre este meio de comunicação (Torres, 2009).

O surgimento da *internet* trouxe-nos uma era de informação das marcas e, principalmente, da revolução dos meios de comunicação. Este ambiente visualiza o público através de um contexto psicológico, ou seja, procura investigar a percepção e reação comportamental do consumidor frente aos produtos e concorrências. Nesta “nova era” aposta-se no estímulo dos sentidos, emoções e comportamentos dos consumidores, através de experiências inovadoras com os produtos e comunicações da marca. O *marketing* adotado neste ambiente exige muito mais do que informar os benefícios e qualidades dos produtos, exigindo o desenvolvimento de metodologias criativas para captar a atenção do consumidor (Schmitt, 2002).

A *internet* não é uma simulação do “mundo real”, mas um ambiente real alternativo, embora mediado por computador, no qual o primordial é a experiência do cliente *online* (Novak *et al.*, 2000). Com o aumento de estudos sobre a *internet*, já existem teorias e conceitos suficientes que permitem um bom planejamento estratégico e um investimento seguro no *marketing* digital. O *marketing* digital tem origem na aplicação de todas as estratégias e conceitos já conhecidos do *marketing* tradicional usando a *internet* como meio (Torres, 2009). Na atualidade, o *marketing* digital passou a ser definido como

processo de criação, sustentação, comunicação e entrega de valor pela empresa para consumidores e público através do uso de tecnologias digitais (Kannan e Li, 2017). “*Digital marketing can be simply defined as: Achieving marketing objectives through applying digital technologies and media*” (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016:11).

A importância do *marketing* digital está aliada à possibilidade de interação e relacionamento mais próximo com as marcas (Kotler *et al.*, 2016). Assim, o *marketing* digital aproximou os clientes com as marcas com o aumento da participação destes no seu ambiente. Os consumidores passam então a participar ativamente das decisões de *marketing* da empresa (Chauhan, P., Agrawal e Chauhan, G. K. 2015) como, por exemplo, na criação de conteúdo (Novak *et al.*, 2000) e na interação com outros consumidores (Rosen e Minsky, 2016).

Kotler *et al.* (2016) não prevê o fim do *offline*, mas a coexistência com o *online* para poder oferecer uma melhor experiência aos consumidores. Apesar das diferenças, a presença das marcas no ambiente *online* e *offline* não podem ser dissociadas (Afonso e Alvarez, 2020).

Além de descobrir e suprir as necessidades do consumidor, o *marketing* digital preocupa-se com a experiência do consumidor e com o seu relacionamento a longo prazo (Chauhan, *et al.*, 2015). Os consumidores atuais estão muito mais conectados entre si, não importando o local e o momento, acreditando cada vez mais na opinião de outros consumidores e cada vez menos na publicidade tradicional (Kotler *et al.*, 2016). A conectividade também deu voz aos consumidores, podendo estes manifestar as suas opiniões sobre os produtos e marcas, seja em forma de reclamação ou recomendação (Kotler *et al.*, 2016). O ambiente digital possibilitou aos consumidores não apenas serem influenciados pelas marcas, mas tornarem-se influenciadores (McKay, Brown e Skalberg, 2016). A troca de informações entre consumidores, ou “advocacia das marcas pelo consumidor” (Kotler *et al.*, 2016: 51), já é conhecida no *marketing* como *word of mouth* (WOM). O *word of mouth* é um fenómeno que ocorre quando os consumidores ao comunicarem entre si, partilham informações sobre produtos e marcas, gerando um alcance poderoso para o *marketing* digital (Kotler *et al.*, 2016).

No processo de decisão de compra, a opinião de outras pessoas é uma influência convincente para que ocorra a compra. A comunicação da marca sempre irá falar o melhor

do seu produto, mas informações vindas de outros consumidores são sobre experiências reais com o produto, sendo mais persuasivo para o consumidor (Berger, 2014). A *internet* é um ambiente aberto a qualquer consumidor, a marca não controla o WOM, os consumidores tanto podem espalhar comentários negativos como positivos. Nem sempre os comentários negativos serão ameaças para a marca, depende do balanço entre os comentários de valências opostas. (Kotler *et al.*, 2016).

A *internet* também permite ao *marketing* medir o sucesso de campanhas. Todas as atividades na *internet* são possíveis de monitorização e avaliação. É possível obter informações de todas as ações estratégicas táticas e operacionais, possibilitando através da análise, fazer correções e melhorias do processo de ação e desempenho dos canais digitais (Torres, 2009; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

A análise de grandes volumes de dados, resultantes das ações dos utilizadores *online*, é realizada através de técnicas e sistemas de *big data*. A análise por *big data* permite criar *insights* valiosos às empresas, que passam a ter informações importantes de interação, do processo de compra e das preferências dos utilizadores. Essas informações possuem diversas utilidades, como por exemplo melhorar a experiência dos utilizadores, descobrir as novas tendências de consumo e novas oportunidades de negócio (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016; Marquesone, 2016).

A medição e análise de atividades no *marketing* digital é realizado com recurso a aplicações e *softwares* que servem de ferramentas para os profissionais de *marketing* realizarem as suas pesquisas (McGaughey e Mason, 1998). Os dados são normalmente observados segundo 3 perspetivas complementares, dividindo-se em dados relacionados com os consumidores ou *user centric*, com o *site* ou *site centric* ou com as campanhas publicitárias *ad centric* (Noam, 2019). Algumas das ferramentas mais utilizadas para obter dados e indicadores de mensuração dos resultados de *marketing* digital são: *Google Analytics*, *Google Adwords*, *YouTube Analytics*, *Facebook Insights*, *Facebook Ads*, *Google Trends*, plataformas para *e-mail marketing* e relatórios do servidor *web* (Marques, 2014).

Para seleccionar as métricas relevantes, as empresas recorrem aos *Key Performance Indicator* (KPI), que são indicadores específicos de performance, informações de desempenho em diferentes canais que fornecem respostas sobre a eficácia da proposta de

marketing da empresa (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016; Afonso e Alvarez, 2020). Os KPIs permitem a tomada de decisão para melhoria das estratégias da marca com o consumidor. As métricas de KPI são fundamentais para acompanhar os avanços tecnológicos, o surgimento de novos canais de comunicação e tendências que deverão estar alinhadas com o conteúdo da marca. O meio digital permite que as informações dos consumidores sejam obtidas em uma velocidade muito maior do que era no passado, facilitando o acompanhamento durante o decorrer da estratégia de *marketing* (Afonso e Alvarez, 2020; Rosen e Minsky, 2016; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). Alguns dos KPIs mais comuns no meio digital são os indicadores de volume de tráfego *online*, que apresenta o número de visitantes no canal, a taxa de cliques, proporção de utilizadores que clicam nos anúncios de um *site*, e *leads* quando os utilizadores fornecem dados de contacto e informações (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

2.2 Estratégia do Marketing Digital

No *marketing* digital os 4 P's dão lugar aos 4 C's: *co-creation*, *currency*, *communal activation* e *conversation*. Esta adaptação tem como objetivo estimular a participação do consumidor no processo de *marketing* (Kotler *et al.*, 2016).

Co-creation representa os benefícios da *internet* através da conectividade e interação dos consumidores com a marca. O *co-creation* é a participação dos consumidores na criação, desenvolvimento e personalização de produtos e serviços através do meio digital. Esse método é fundamental para a criação de produtos de sucesso e com propostas de valor relevantes (Kotler *et al.*, 2016).

A forma como as empresas determinam o preço dos produtos sofreu alterações na era da informação, dando origem ao *currency*. As vendas *online*, através de sistemas *e-commerce*, permitem o armazenamento de uma quantidade expressiva de dados dos clientes, importantes na análise de *big data*. No contexto da definição de preços, o *currency* é a criação de preços dinâmicos e flexíveis de acordo com as informações de padrões de compra dos clientes (Kotler *et al.*, 2016).

O significado de *communal activation* pode ser visto no exemplo de empresas com o formato de distribuição *peer-to-peer*. Dois bons exemplos são as empresas *Uber* e *Airbnb*, estas empresas não possuem os produtos que constam nas suas plataformas de interação,

o fornecimento de serviços e a compra são realizados de forma independente pelos utilizadores da plataforma. O formato de distribuição *peer-to-peer* facilita o acesso dos consumidores aos produtos e serviços. (Kotler *et al.*, 2016).

O elemento *conversation* representa a comunicação do *marketing* digital. O consumidor deixa de ser um espectador passivo para ser um consumidor que interage com as empresas e com os outros consumidores. A comunicação tornou-se interativa, os canais digitais possibilitam tanto a conversação de consumidores com a marca, como entre os consumidores. A opinião, participação do consumidor e a conversação, passaram a ter grande importância para as empresas (Kotler *et al.*, 2016).

A estratégias de *marketing online* e *offline* devem ser convergentes (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016), construindo a estratégia de *marketing* multicanal que integra e melhora a performance das plataformas de contacto da empresa com o público (Rangaswamy e Brugen, 2005). É a partir disso que Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) defendem uma estratégia de *marketing* digital que siga os seguintes quesitos:

- Alinhamento entre estratégias de negócios e *marketing*, através de planos anuais estruturados com prioridades e iniciativas especificadas;
- Definir objetivos claros de desenvolvimento de negócios e marca, bem como a meta de *leads* e vendas *online* em conformidade com a taxa de tráfego do canal;
- Coerência no contacto com os clientes atuais e possíveis clientes;
- Definir para cada canal uma proposta de valor atrativa e diferenciada para uma comunicação eficaz com o público;
- Organizar a combinação entre ferramentas de comunicação *online* e *offline* para atrair visitantes ao *site* da marca ou interação em outros meios digitais, como *mobile* ou *e-mail marketing*;
- Apoiar o cliente durante o processo de compra conforme a interação entre canais digitais;
- Promover a conversão de visitantes em clientes e a sua retenção de acordo com o tempo médio de duração da visita ao *site*.

Dodson (2016) afirma que a integração das atividades de *marketing* digital em planos estratégicos deve seguir quatro estágios importantes: abordagem, público, atividades e análise.

Tabela 2.1: Plano estratégico de *marketing* digital

Abordagem	Estágio de pré-criação do plano estratégico onde se realiza a análise dos ambientes de <i>marketing</i> , a estruturação do plano e a definição de princípios da estratégia. É importante definir uma estrutura flexível e que se adapte ao <i>feedback</i> dos utilizadores. Neste caso o orçamento e o calendário devem ser adaptáveis ao longo da campanha.
Público	Analisar a situação, capturar informações e definir o público-alvo. É fundamental conhecer o comportamento do público-alvo <i>online</i> e testar a melhor forma de o abordar, combinando os canais <i>online</i> e <i>offline</i> se necessário e encontrar a melhor forma de o impactar. Igualmente importante definir perfis de consumidores para as atividades <i>online</i> .
Atividades	Definição dos objetivos específicos, dos canais e ferramentas que serão utilizados, do orçamento disponível. Elaboração do plano de ação a ser usado na campanha.
Análise	Obter o <i>feedback</i> da campanha, capturar resultados positivos e negativos, adaptando, continuamente, a estratégia para o sucesso.

Fonte: Adaptado de Dodson (2016).

Apresentam-se diferentes tipos de ações estratégicas que podem ser utilizadas no planeamento do *marketing* digital.

2.2.1 *Inbound Marketing*

O *inbound marketing* é uma estratégia do *marketing digital* que tem como base um modelo de comunicação *pull*, quando é o consumidor que procura a empresa para obter informações sobre produtos ou serviços (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). O objetivo do *inbound marketing* está em direcionar o consumidor até a empresa no meio digital, ao invés de fazer “disparos” excessivos de mensagens para o público. O *inbound marketing* deve estar presente em plataformas como motores de busca e redes sociais para que facilite a pesquisa *online* dos consumidores para terem acesso à marca (Halligan e Shah, 2009).

A importância do *inbound marketing* está no baixo investimento, que reduz os gastos com comunicações pouco efetivas, e por permitir uma melhor segmentação do público que a empresa deseja comunicar. Além disso, o *inbound marketing* permite trabalhar com WOM, onde a empresa monitoriza as fontes de informação, de forma que a comunicação possa atingir influenciadores e expandir o alcance da marca (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

O *outbound marketing*, oposto do *inbound marketing*, é uma estratégia *push*, quando as empresas dirigem ao seu público-alvo mensagens massificadas sobre seus produtos ou serviços. A estratégia *push* perdeu eficácia quando a exposição do público a uma quantidade excessiva de informações gerou uma mudança de comportamento a esse método de comunicação. As novas tecnologias possibilitam o controlo do público sobre as informações, sendo possível bloquear com facilidade este tipo de estratégia de comunicação (Halligan e Shah, 2009).

2.2.2 Marketing de Conteúdo

O *marketing* de conteúdo é uma ação do *inbound marketing* (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016) para publicar conteúdos de qualidade que serão encontrados pelos consumidores e que poderão causar um impacto que leve ao estabelecimento de relacionamento com a marca (Torres, 2009).

De uma forma resumida, o *marketing* de conteúdos é uma abordagem de *marketing* que envolve a criação, a organização, a distribuição e a amplificação de conteúdos interessantes, relevantes e úteis para um grupo de audiência claramente definido a fim de criar conversas sobre conteúdos. (Kotler *et al.*, 2016:155)

Um conteúdo possui qualidade se assim for visto na perspetiva do consumidor. O conteúdo pode não ser relevante para a marca ou para as vendas, mas deve ser valioso para o consumidor (Kotler *et al.*, 2016). A experiência proporcionada é o que importa, pois, criar um conteúdo marcante para os consumidores é o que vai gerar relações, que devidamente construídas estabelecem confiança (Afonso e Alvarez, 2020).

2.2.3 Marketing Viral

A conectividade, a comunicação e o fenómeno do *word of mouth* são os elementos fundamentais do *marketing* viral. O *marketing* viral consiste na criação de um conteúdo criativo que cause um impacto significativo no público e, a partir de comunicação individual entre utilizadores digitais, gere uma amplificação expressiva. A comunicação individual e o poder do WOM criam uma corrente poderosa, alcançando números expressivos de indivíduos que são difíceis de atingir em outras estratégias (Torres, 2009).

No meio digital os segmentos de consumidores são formados por grupos de audiência e dentro destes grupos estão pessoas que são altamente influenciadoras e ampliadoras de conteúdos (Kotler *et al.*, 2016). Quando um utilizador de uma plataforma digital adapta seu comportamento, atitudes ou crença ao de outro utilizador é quando ocorre a influência digital (Afonso e Alvarez, 2020). Os influenciadores são pessoas respeitadas por uma comunidade e possui um número relevante de seguidores. O conteúdo torna-se viral quando os influenciadores o partilham nas suas comunidades, ampliando o alcance do conteúdo rapidamente (Kotler *et al.*, 2016).

O número de seguidores na rede de contacto não é o critério suficiente para identificar os melhores influenciadores. Se o influenciador não tiver intensidade, com conteúdos que façam os seguidores interagirem muitas vezes, e profundidade, para a mensagem impactar a maioria dos seguidores, o número de seguidores torna-se irrelevante. É importante analisar o comportamento do influenciador com o seu público, a forma de transmissão dos conteúdos e seu impacto na comunidade (Afonso e Alvarez, 2020). Os influenciadores procuram alimentar a sua reputação e aumentar sua audiência, portanto a mensagem da marca deve ter relevância e utilidade para aumentar a popularidade do influenciador (Kotler *et al.*, 2016).

2.2.4 Advergame

O *advergame*, ou *marketing* de jogos (Torres, 2009), é a presença de uma marca dentro de um jogo, seja com a inserção de identificadores da marca como patrocínio ou com o desenvolvimento de um jogo próprio (De Pelsmacker, Geuens e Van Den Bergh, 2013). A marca pode estar presente dentro de um jogo *online* ou *offline*, seja com o logótipo, personagens ou recursos que o jogador possa identificar e interagir durante o jogo. A

marca também pode, por exemplo, desenvolver um jogo *online* para aumentar o tráfego de utilizadores no seu site (Sharma, 2014).

Com a migração para a *internet*, os jogos eletrónicos passaram a ser um sistema cada vez mais multiusuário, ou seja, muitos utilizadores jogando e interagindo entre eles através da rede. Atualmente, os jogos eletrónicos tornaram-se entretenimentos para todas as idades, sendo uma oportunidade para as marcas escolherem o público que deseja atingir através do tipo de jogo que pretende estar presente (Torres, 2009).

2.3 Marketing Digital e Redes Sociais

Os canais de comunicação no *marketing* digital são todas as plataformas que servem de rota de transmissão para trocas de informação e interação entre um indivíduo e uma organização (Ivanovic e Collin, 2003; Watson e Hill, 2012). Podemos então dizer que na *internet* os canais são todas as plataformas em que a marca está presente para ter contacto com os consumidores, como por exemplo a presença em diferentes redes sociais ou *website* próprio (Smith e Zook, 2012).

As ferramentas de *marketing* são as aplicações, *software* ou mecanismos presentes nos canais que o profissional de *marketing* utilizará para criar estratégias de promoção, gerar experiências e influenciar o comportamento do consumidor (McGaughey e Mason, 1998; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). A *internet* possui diversas possibilidades para criar interações que transmitam experiências agradáveis aos utilizadores (Choi, 2008). Thobjornsen, Supphellen, Nysveen e Pedersen (2002) consideram que o *marketing* interativo consegue efetivamente descobrir, modificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Segundo Choi (2008) o objetivo atual dos profissionais de *marketing* é utilizar o poder da interatividade no desenvolvimento da fidelidade à marca, explorando as diferentes ferramentas de interação dos meios digitais.

Os canais digitais mais utilizados pelas marcas são o *website* e as redes sociais, principalmente o *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *LinkedIn* (Afonso e Alvarez, 2020). E para preencher estes canais, espalhar a marca pela *internet* e melhorar a sua presença em motores de busca são utilizadas ferramentas de *marketing* como o SEM, a publicidade *online*, *Social Media Marketing*, o *mobile marketing* e o *e-mail marketing* (Torres, 2009).

2.3.1 Website

A *web* é um dos diferentes serviços da *internet* que serve como um sistema de informação em formato de hipertexto (Morais, Lima e Franco, 2012). Com a evolução da *internet* surgiram diversos novos modelos de páginas com especificidades diferentes como *blogs*, redes sociais, comércio eletrônico, jogos *online*, entre outros. Embora todos estes sejam *websites*, ou *site*, eles possuem características diferentes de interação com os utilizadores, o que os torna ambientes individualizados (Torres, 2009).

No *marketing* digital o *site* é o principal canal de uma marca na *internet*, pois a empresa tem liberdade para desenvolver o seu próprio formato e conteúdo. Para acompanhar o comportamento dos consumidores e as suas perceções frente a presença das marcas na *internet* é necessário um canal exclusivo da marca, gerando-se a criação de *websites* por parte das empresas (Kingsnorth, 2016). A importância do planeamento e desenvolvimento de *websites* é notória, incluindo a sua avaliação, é necessário assegurar que a interface com os consumidores é o mais apelativo e informativo possível e assim transformar visitantes em compradores (Ramos, Correia, Rodrigues, Sousa e Cascada, 2016). A união entre os objetivos de negócios e as necessidades de mercado são a essência da criação de *sites* para empresas (Ryan e Jones, 2009). A necessidade de promover a experiência das marcas pelos consumidores e as possibilidades de interações que os *websites* fornecem tornam este canal um importante elemento do *marketing* digital (Yoon e Youn, 2016).

2.3.2 Publicidade Online

A publicidade *online* são espaços pagos em sites para a exposição de anúncio em *display*. Os anúncios em *display*, ou *banner*, começaram como imagens em espaços vazios de *sites* e com o tempo foi surgindo novos formatos para esse tipo de publicidade com animações, interatividade, som, vídeo, entre outros (Ryan e Jones, 2009; Torres, 2009; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). O anúncio em *display* normalmente induz o utilizador a interagir e clicar na imagem, assim o utilizador será encaminhado para o *site* da marca anunciante (Torres, 2009; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

O preço da publicidade *online* geralmente é determinado por meio do método CPC, *cost-per-click*, onde o valor é proporcional ao número de cliques dos utilizadores no *display* (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). Outra forma de determinar o preço da publicidade

online é por CPM, custo por mil impressões, onde o valor é proporcional ao número de exposições da publicidade para os utilizadores (Lendrevie e Lévy, 2014).

2.3.3 Mobile Marketing

Com a propagação dos dispositivos *mobile*, como os *smartphones* e *tablets*, a necessidade de adaptar as estratégias de *marketing* para essas tecnologias criou o *mobile marketing* (Torres, 2009; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). Segundo Torres (2009), os surgimentos de dispositivos móveis causam impacto mais significativo na adaptação das plataformas digitais do que para a comunicação de *marketing*, pois é necessário modificar o *design* nos canais para uma correta visualização através dos novos formatos de ecrã.

2.3.4 E-mail Marketing

Se na comunicação tradicional era comum o envio de *direct mailing*, o envio de publicidade através dos correios (Ivanovic e Collin, 2003), com a *internet* esse processo tornou-se digital através do *e-mail marketing*. No caso do *e-mail marketing*, além de ter um custo reduzido, permite uma diferenciação no formato das mensagens e na maior interação com os clientes a partir de *links* diretos para *sites* das empresas. A possibilidade de bloqueio de *e-mails* através de classificação como *spam* causou um efeito negativo para esse tipo de estratégia (Torres, 2009).

O *e-mail marketing* continua sendo uma ferramenta importante, principalmente com os *softwares* de automação que passaram a criar possibilidades diferentes de envio de mensagens aos clientes. A necessidade está no cuidado com a frequência dos envios, pois deve-se ter cuidados para não sobrecarregar os clientes com mensagens da empresa (Afonso e Alvarez, 2020).

2.3.5 Social Media Platforms

As redes sociais consistem na partilha de informação e conteúdos através de comunidades, seja por pessoas ou organizações. As redes sociais surgem a partir da conectividade gerada pela *internet* e do interesse das pessoas de se conectarem em grupos com temas específicos para partilhar opiniões sobre assuntos de interesse semelhante

(Afonso e Alvarez, 2020). As redes sociais trazem a possibilidade de gerar conteúdo de forma colaborativa, interagir socialmente e partilhar informações através de diferentes formatos (Torres, 2009).

Existem diversas redes sociais e cada uma delas tem suas especificidades e características individuais. A escolha das redes sociais ideais para a estratégia de *marketing* digital deve ser de acordo com a proposta da organização e do público que tem interesse em alcançar (Afonso e Alvarez, 2020).

2.3.5.1 Facebook

A maior rede social da atualidade, o *Facebook* até 2019 já havia ultrapassado 2,4 mil milhões de utilizadores, sendo formado por um perfil de audiência bem diversificado (Afonso e Alvarez, 2020). O *Facebook* possui uma quantidade diversa de ferramentas que permitem a interação entre pessoas em diferentes formas. Como a maioria das redes sociais, o *Facebook* possui regras próprias de interação que moldam o comportamento dos utilizadores face à plataforma (Torres, 2009).

A principal ferramenta do *Facebook* é o *feed* que transmite as últimas atualizações de publicações de conteúdo dos utilizadores pertencentes a sua rede de contactos. As publicações por *feed* ficam disponíveis na *time line*, que são todos os registos do perfil de cada utilizador por ordem cronológica. Além disso, o *Facebook* possui também o seu próprio *chat*, o *Facebook Messenger*, que permite conversas privadas entre os utilizadores. Outra ferramenta que permite partilha de conteúdo é os *stories* que são publicações que ficam ativas durante 24 horas antes de serem apagadas. Os conteúdos publicados no *Facebook* permitem interações como remover, comentar, dar *like* para registar que você gostou do conteúdo e partilhar para a sua rede de contactos. O *Facebook* pode ser acedido tanto por um computador, como por uma versão adaptada para dispositivos *mobile* (Afonso e Alvarez, 2020; Torres, 2009).

A importância do *Facebook* está na interação e partilha de conteúdos através da rede de contactos. As empresas atendem seus clientes seja de forma privada, através do *Facebook Messenger*, como em comentários nas publicações do *feed*, que são visíveis para todos os utilizadores. (Afonso e Alvarez, 2020; Torres, 2009).

2.3.5.2 Instagram

Segundo dados de 2019, o *Instagram* possui 895 milhões de utilizadores ativos que são alvo de anúncios de *marketing* digital. Esse número é dividido em números semelhantes entre homens e mulheres, com as mulheres representando 50,3% dos utilizadores, cerca de 450 milhões, contra 49,7% de homens, 445 milhões de pessoas (Kemp, 2019).

Inicialmente criada com a função de partilha de imagens, o *Instagram* sofreu adaptações e passou a oferecer mais possibilidades de interação para os utilizadores.-O *Instagram* é uma ferramenta voltada para a utilização *mobile*. Nesta rede social é possível partilhar imagens, vídeos ou *Graphics Interchange Format* (GIF) e mensagens de texto, seja por meio do *feed* que fica armazenado no perfil do utilizador ou pelo *Instagram Stories*, que tem um tempo limitado de exposição. O IGTV, *Instagram TV*, é um aplicativo independente que também está inserido no *Instagram* como uma ferramenta dedicada a publicação de vídeos verticais, típico do *mobile*, e criação de conteúdos em direto. A rede social também possui uma ferramenta *chat* de interação individual e privada por meio do *Direct Messages* (Afonso e Alvarez, 2020).

O *Instagram* é importante devido à variedade de formatos disponíveis para entregar conteúdos aos utilizadores, permite obter informações sobre a interação do público com a marca em diferido ou em tempo real como por exemplo o IGTV (Afonso e Alvarez, 2020).

2.3.5.3 Youtube

Em 2019, 92% dos utilizadores de *internet*, cerca de 4 mil milhões de pessoas, assistem a vídeos todos os meses pelo meio *digital*. São registados cerca de 1,9 mil milhões de utilizadores com conta ativa no *Youtube* para esse feito (Kemp, 2019).

O *Youtube* é uma rede social com a função exclusiva de divulgação e armazenamento de vídeos. Com milhões de horas de vídeo consumidos diariamente, o *Youtube* facilita e potencia a pesquisa por conteúdos em vídeo, servindo como um motor de busca de conteúdos publicados na rede social. Além da interação por meio de comentários nos vídeos, o *Youtube* permite a transmissão em direto (Afonso e Alvarez, 2020).

A produção de vídeos com qualidade permite que os conteúdos das empresas tenham maior relevância no motor de busca do *Youtube*, gerando um maior alcance da marca a

novos utilizadores. Além disso, o uso de transmissões em direto são importantes para a maior aproximação das marcas aos consumidores (Afonso e Alvarez, 2020).

2.3.5.4 LinkedIn

O *LinkedIn* é uma plataforma exclusiva para o mercado profissional, servindo como um local de interação entre profissionais de diferentes áreas (Afonso e Alvarez, 2020). Apesar de ter um público específico, são registados cerca de 303 milhões de utilizadores ativos no *LinkedIn* (Kemp, 2019). Diferente das redes sociais anteriores que possuem acesso de públicos diversificados, o *LinkedIn* tem uma variedade de perfil de utilizadores limitado, sendo exclusivo para os profissionais (Torres, 2009).

O perfil de utilizadores comum do *LinkedIn* é uma espécie de currículo profissional, onde consegue, entre os diferentes métodos de interação, fazer conexões através de históricos semelhantes de locais onde trabalhou ou estudou. A rede social também permite a presença de perfis de empresas, que utilizam a plataforma principalmente para fins de recursos humanos (Torres, 2009).

Embora seja uma rede social com um nicho muito específico de público, o *LinkedIn* tem uma presença crescente de novos utilizadores. As empresas podem utilizar o *LinkedIn* como plataforma para localizar novos colaboradores, parceiros ou clientes. Portanto, é fundamental que as empresas criem estratégias de *marketing* digital para o *LinkedIn*, do mesmo modo que a produção de conteúdos relevantes para o público da rede social. (Torres, 2009).

2.3.5.5 Pinterest

O *Pinterest* é uma rede social que permite guardar e partilhar conteúdos em *Pins*. Os *Pins* são marcadores de conteúdos de outros *websites*, com o acesso aos respetivos endereços da *web*. Cada *Pin* apresenta uma imagem, vídeo ou produto, com título e descrição e o endereço para aceder ao conteúdo (Pinterest, 2021) A possibilidade de atrair o acesso dos utilizadores para *sites* através de imagens torna o *Pinterest* importante para aumento do tráfego destes *sites*. Essa característica é importante para empresas que desejam direcionar os utilizadores do *Pinterest* para o seu *e-commerce*, aumentando a conversão do tráfego de utilizadores no canal em vendas (Marques, 2014).

Os *Pins* podem ser organizadas em álbuns, segmentando-os em diferentes categorias. Para melhorar os resultados do *marketing digital* é importante as descrições detalhadas para identificar os *Pins* e álbuns, facilitando a pesquisa de conteúdos dos utilizadores no *Pinterest* ou através de motores de busca (Marques 2014).

O *Pinterest* é uma rede social em crescimento (Marques, 2014), até o mês de julho de 2020 foi registado o acesso mensal de 400 milhões de pessoas nesta rede (Pinterest, 2020). O *Pinterest* foi criado inicialmente para o público feminino (Marques, 2014), embora a rede social tenha registado um aumento no número de utilizadores masculinos em 2020, o público feminino continua a representar mais de 60% do público da plataforma, cerca de 240 milhões de utilizadores são mulheres (Pinterest, 2020).

2.3.5.6 Spotify

Spotify é um serviço de *streaming* de músicas e *podcasts*, onde os utilizadores podem ter uma assinatura, que permite a criação e partilha de *playlist* com sua rede de contactos (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016). Até o mês de outubro de 2020, o *Spotify* apresentava 129 milhões de assinantes do serviço de *streaming*. Em número total de utilizadores mensais ativos, o *Spotify* possuía 320 milhões de pessoas no mesmo período, crescimento de 29%, 248 milhões, comparado com o ano de 2019 (*Spotify*, 2020).

O *Spotify* permite diferentes formas de publicidade, principalmente por anúncios de imagem ou áudio para serem expostos aos utilizadores que não são assinantes do serviço. Além disso, as empresas podem criar *playlists* personalizadas com a marca, texto e *links* próprios para sua ação de *marketing*. (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

2.3.6 SEM – Search Engine Marketing

A grande quantidade de *sites* disponíveis na *web* tornou necessário o surgimento dos motores de busca. Essas ferramentas funcionam através de identificação de palavras-chave com o objetivo de facilitar a procura do utilizador por um *site* ou um conteúdo específico. Para melhorar a performance e a presença nestes motores de busca com objetivo de aumentar o número de visitantes no *site* que se utiliza o SEM, *Search Engine Marketing*, ou *marketing* de busca (Torres, 2009).

O *marketing* de busca utiliza dois sistemas diferentes: SEO, *Search Engine Optimization*, e SEA, *Search Engine Advertising*. O *Search Engine Optimization* tem como objetivo a otimização da presença de um *site* no motor de busca, alterar o posicionamento frente a outros *sites* com conteúdos semelhantes e tornar o *site* mais visível nos resultados de pesquisa para os utilizadores (Torres, 2009). No contexto do SEO a otimização é orgânica, ou seja, não é necessário pagar para obter resultados nessa ferramenta (Afonso e Alvarez, 2020).

O SEO é formado por duas vertentes: *On-page* SEO e *Off-page* SEO. O *On-page* SEO significa o trabalho de otimização dentro do próprio *site*, com alterações importantes para que o motor de busca o classifique como um *site* relevante. O *Off-page* SEO é a potencialização externa do *site*, através da divulgação do *link* da página através de outras páginas ou *sites* (Kingsnorth, 2016; Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

O SEA é o método de *marketing* de busca gerada por *paid search marketing*, um sistema pago para dar visibilidade privilegiada para o *site*. Esse sistema beneficia empresas que estão a atuar em um mercado competitivo, onde a concorrência é maior para o *site* aparecer de forma orgânica na primeira página do motor de busca. O uso dessa ferramenta costuma ser mais barato que a publicidade tradicional, pois o custo geralmente é determinado por meio do método CPC (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2016).

2.4 Ativação da Marca em Ambiente Digital

2.4.1 A Marca

As marcas como as conhecemos hoje, formaram-se na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, mas só ganharam a atenção das empresas nos anos 80. Neste período a competitividade estava em alta e foi quando os setores financeiros reconheceram o valor das marcas e a necessidade de criar estratégias para as mesmas a longo prazo (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004; Blackett, 2017).

A *American Marketing Association* (AMA)¹ define a marca como “*name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers*” (AMA, 2017)².

Kapferer (2008) defende que a marca influencia compradores e só se torna uma marca quando atinge associações mentais e relações emocionais com o consumidor. Para Kotler *et al.* (2016) a marca passou a acumular valores que são adquiridos com as campanhas de *marketing*, a representar a experiência do consumidor com o que é oferecido pelas organizações. Segundo Lencastre (2007), a marca é um sinal com múltiplas interpretações, um propósito a ser defendido, ao vê-lo, os consumidores, devem perspetivar além dos produtos a missão da empresa. Lindon *et al.* (2004) concebem a marca como a forma de atingir o consumidor a partir dos sentidos físicos, utilizando um conjunto coerente de signos, cores, formas e sons, facilitando a identificação do consumidor com o produto ou serviço.

2.4.2 Elementos da Marca

A identidade da marca consiste no conjunto de associações planeadas estrategicamente para representar a marca e servir de promessa aos clientes. As associações de marca podem ser símbolos, atributos do produto, celebridades embaixadores da marca, ou qualquer outro elemento que o consumidor relacione com a marca (Aaker, 1996).

A identidade da marca constrói-se sob quatro perspetivas, a marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolos. Cada perspetiva apresenta diferentes dimensões, que articuladas, definem a representação mental da marca desejada para o cliente. A marca como produto é a mais fácil de identificar, os consumidores reconhecem mais facilmente os atributos tangíveis (Aaker, 1996). Como organização a marca reflete atributos importantes da identidade da empresa (Aaker, 1996; Ruão, 2017). Os atributos da identidade da empresa contribuem para a proposta de valor da marca, como exemplo os compromissos com o desenvolvimento sustentável podem envolver benefícios emocionais e autoexpressões como admiração, respeito e envolvimento. De igual modo os atributos de personalidade da marca criam identidade e envolvimento (Aaker, 1996).

¹ Associação Americana de Marketing

² Citação retirada no site da *American Marketing Association*

No meio digital, a personalidade é um elemento essencial para o formato de comunicação da marca. A conectividade e a interação dos clientes com a marca, torna de primordial importância que as marcas sejam autênticas e honestas, que assumam uma identidade própria e próxima do comportamento humano. O objetivo é que o consumidor tenha a percepção de estar interagindo com outra pessoa (Kotler *et al.*, 2016). O meio digital ampliou as possibilidades para expansão da identidade das marcas a audiências específicas, que tenham o mesmo foco de interesse, e a possibilidade de interação em comunidade. (Afonso e Alvarez, 2020). A marca como símbolo refere-se aos elementos visuais que num contexto de semiótica auxiliam a memorização e o reconhecimento (Aaker, 1996), não somente pelo nome, símbolo ou logotipo, mas pelo conceito (Ruão, 2017; Kapferer, 2008).

“Descobrir o que nos torna únicos e alinharmos tudo, interna e externamente, pode por vezes ser um desafio, mas é uma ajuda precisa para prosperar na nova economia digital” (Afonso e Alvarez, 2020: 25). Esta consistência na identidade gera confiança e deve ser preservada tanto no meio digital, quanto fora dele (Afonso e Alvarez, 2020).

O acúmulo de elementos visuais, experiência com o produto, publicidades, troca de informações com outros consumidores e outras mensagens transmitidas pela marca transformam-se numa representação coletiva e é essa representação que o consumidor associa à marca (Kapferer, 2008). A imagem da marca é aquilo que é percebido pelos consumidores sobre a marca (Pinho, 1996).

Ao consumidor a marca garante um nível de performance, de confiança, identificando e diferenciando o produto dos concorrentes. A empresa beneficia da fidelização dos consumidores à marca (Lindon *et al.*, 2004; Keller, 2013).

O posicionamento da marca é a mensagem comunicada ao consumidor baseada nos benefícios fulcrais da proposta de valor, e que a diferencia da concorrência (Aaker, 1996). O posicionamento restabelece conexões de percepções já existentes na mente do público (Ries e Trout, 2009). As novas tecnologias alteraram a capacidade de avaliação dos consumidores em relação à marca. O posicionamento da marca deve estar alinhado com a comunidade (Kotler *et al.*, 2016). Além disso, a empresa precisa ser coerente em todas as suas esferas, seja no produto ou serviço, nos colaboradores, na identidade ou na comunicação. Portanto, tudo que engloba a marca deve ser representado de acordo com

seu posicionamento, de modo que o cliente possa perceber a coerência da identidade da marca em todas as suas interações e experiências (Morel, Preisler e Nyström, 2002).

2.4.3 Gestão da Marca

As empresas passaram a utilizar a marca como uma plataforma, na qual são criadas estratégias para associar todas as atividades implementadas pela organização (Kotler *et al.*, 2016). Com a crescente competitividade do mercado atual, a marca deve ter um nome que provoque associações relacionadas à saliência, diferenciabilidade, intensidade e confiança, ajudando o consumidor no processo de compra. Os consumidores estão expostos a inúmeras marcas para um mesmo tipo de produto, o que torna impossível o tempo para pesquisar e conhecer todas as marcas no momento da compra (Kapferer, 2008).

Kapferer (2008) refere que a origem da gestão de marca assenta na necessidade de atender as necessidades de clientes específicos através de uma estratégia de combinação repetida e consistente de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonísticos, visíveis e invisíveis. O papel da gestão de marcas é criar estruturas mentais, guiar o conhecimento do consumidor sobre o produto, deixando que as suas percepções definam a marca e a diferenciem dentro de uma categoria de produto (Keller, 2013). O ambiente *online* incentiva os consumidores a exigirem uma agilidade maior de contacto com a marca. Quando o cliente vai fazer uma pesquisa sobre a marca, todas as orientações devem estar disponíveis e claras. É importante estar sempre preparado para responder ao cliente (Herbst e Musiolik, 2015).

2.4.4 Ativação da Marca

A ativação da marca é uma ação estratégica que é característica da comunicação *offline*, mas que beneficiou com a comunicação *online*. A ativação da marca tem como ferramenta a interação e a experiência com o consumidor, elementos que foram aprimorados com o surgimento da *internet* (McKay *et al.*, 2016; Rosen e Minsky, 2016).

A crescente relevância da marca tanto para as organizações como para os consumidores (Aaker, 1996; Kapferer, 2003; Keller, 2013), a competitividade do mercado atual e a disputa pela atenção dos públicos (Keller, 2013; Ries e Trout, 2009), promovem a

importância da organização transmitir através da marca as suas promessas ao consumidor, principalmente conjugando as promessas com a experiência da marca (Kotler 2003, Lindon *et al.*, 2004; Rosen *et al.*, 2006). Para Morel *et al.* (2002) o ponto de partida para a construção da ativação da marca está na definição da promessa da marca, seja na visão da empresa, no posicionamento ou no benefício do produto.

Existe inconsistência entre os investigadores para definir a ativação da marca, além de ser um tema com escassez teórica no contexto académico (Dissanayake e Gunawardane, 2018), o entendimento sobre a ativação da marca enfrenta diferentes perspetivas (McKay *et al.*, 2016), segundo Saeed, Zameer, Tufail e Ahmad (2015: 94) “*Brand activation is defined as a marketing relation created between brand and consumers in a way that consumers understand the brand in a better way and consider it as a part of their lives*”. A ativação da marca tem origem na necessidade das marcas de se reinventarem e como forma de encontrar novos ativos relevantes para as empresas (McKay *et al.*, 2016).

A ativação da marca é uma estratégia de comunicação onde ocorre essencialmente o contacto e a interação entre marca e consumidor através da experiência (Dissanayake e Gunawardane, 2018; Saeed *et al.*, 2015). Através da ativação da marca são desenvolvidas estratégias criativas, promovendo ideias inovadoras, sensoriais e especiais de modo a acrescentar valor ao quotidiano dos consumidores e fortalecer o envolvimento do consumidor com a marca (Pratas e Brito, 2019).

Embora a ativação da marca seja comumente relacionada com eventos (Pratas e Brito, 2019; McKay *et al.*, 2016), nos quais se proporciona aos consumidores experiências únicas e memoráveis com as marcas (Pratas e Brito, 2019), a ativação da marca também pode ser realizada por diferentes técnicas e canais de comunicação numa perspetiva de comunicação integrada. O ponto importante desta estratégia é a criatividade para que a experiência torne a marca presente na vida do consumidor (Pratas e Brito, 2019; Saeed *et al.*, 2015; McKay *et al.*, 2016; Rosen e Minsky, 2016).

Quanto aos objetivos da ativação da marca, as opiniões dos profissionais de *marketing* divergem. Segundo McKay *et al.* (2016), embora o *brand awareness* seja um dos elementos do processo de ativação da marca mais importantes para alcançar os objetivos da estratégia de ativação, alguns profissionais acreditam que a ativação da marca é o mesmo que *brand awareness* (McKay *et al.*, 2016). O *brand awareness* consiste na capacidade dos consumidores de reconhecerem e se lembrarem de uma marca através da

ligação entre associações de memória com o logo, nome, símbolo ou qualquer outra representação da marca. O conjunto de *brand awareness* é a imagem da marca que conseguem formar o *brand knowledge*, ou seja, todo o conhecimento da marca através de sentimentos, percepções, imagens e experiências que criam associações na mente dos consumidores (Keller, 2001, 2009).

Garg, Chhikara, Panda e Kataria (2017) afirmam que o objetivo principal da ativação da marca está basicamente em gerar interesse no consumidor em utilizar o produto ou serviço. Ao analisar exemplos de casos de estratégias de ativação adotadas por empresas, Smith e Hanover (2016) colocam dentre as possibilidades de atuação: ampliar a interação dos clientes com a marca, promover o interesse na compra do produto ou serviço e estender o relacionamento com o consumidor. Rosen e Minsky (2016) destacam que independentemente do objetivo específico a cumprir pelo planejamento de *marketing* da empresa, quer seja influenciar testes de produtos, aumentar visitas à loja física ou aumentar a frequência de compra, entre outros exemplos, será necessário ativar comportamentos específicos nos consumidores para que fiquem alinhados com os objetivos da marca.

O objetivo da ativação da marca é influenciar uma verdadeira mudança de mentalidade e comportamento do consumidor. Assim, a ativação da marca pode ser também definida como a ativação do consumidor. A ativação é importante durante o processo de compra, quando o consumidor está preparado mentalmente para a compra de um produto e precisa ser ativado para fazer a escolha por uma marca específica. O consumidor pode já ter cogitado a marca anteriormente, mas é somente na conclusão da compra que terá ocorrido a ativação. A ativação do consumidor também pode ocorrer após a compra, durante a primeira experiência do consumidor com o produto. Se a experiência mudar a imagem do produto e da marca na mente do consumidor, menor será a chance de escolha de outra marca numa próxima compra (McKay *et al.*, 2016; Rosen e Minsky, 2016).

By understanding that the challenge—and the opportunity—is about behaviors, and, more specifically, behavior change, the need to consider and utilize a wider range of tools, tactics, channels, and approaches beyond simply creating awareness becomes clear. (Rosen e Minsky, 2016: 2)

Saeed *et al.* (2015) e Dissanyake e Gunawardane (2018) dividem o objetivo de ativação da marca em três fatores: *interest*, *trial* e *loyalty*. Saeed *et al.* (2015) esclarece que *interest*

é separar os clientes de acordo com o seu interesse pela marca, os *hot consumers*, potenciais clientes em um futuro próximo, e os *cold consumers*, pessoas que não possuem perspectiva de efetuar uma compra no momento, mas que ainda há probabilidade futura de tornarem-se clientes. O *trial* é impulsionar os diferentes contextos de clientes a experimentarem a marca. O *loyalty* é garantir a fidelidade dos clientes, para que criem um apego com a marca e possam futuramente repetir a compra.

Para Rosen e Minsky (2016), embora a ativação da marca tenha as vendas como resultado esperado, o plano de ativação da marca também deve ter o objetivo de representar os valores da marca através de experiências memoráveis, tornando o ambiente com os consumidores vantajoso para futuras estratégias.

The concept is simple: no matter what kind of agency a marketer uses, activation is the key that combines basics outbound media marketing communication activities and experiential, interactive media marketing activities to produce the holistic consumer experience that helps marketers build meaningful customer-brand relationships. (Schultz et al., 2009: 94)

O *brand relationship* é visto pelos especialistas com a relação cognitiva, afetiva e comportamental do cliente com a marca, embora este referencial normalmente se aplique apenas às relações entre pessoas (Aaker e Biel, 2013). O conceito de relacionamento com o cliente deve ser visto como uma experiência contínua que, através de análise do conjunto de interações entre o cliente e a empresa, seja possível perceber as características emocionais e racionais do seu comportamento (Gentile, Spiller e Noci, 2007).

Segundo Kapferer (2008) a importância do *brand relationship* está na transformação do *marketing*, onde as marcas começaram a se preocupar não somente em conquistar novos clientes, mas em manter um relacionamento forte e duradouro com os clientes já existentes. O autor ressalta que essa evolução no *marketing* foi influenciada pela questão financeira, pois deve-se priorizar a criação de lealdade com a marca de clientes que são realmente lucrativos e rentáveis para a marca. Com isso, Kapferer (2008) afirma que para conquistar a lealdade dos consumidores é necessário criar conexões emocionais e fortalecer o relacionamento entre cliente-marca.

A lealdade à marca manifesta-se no comportamento de compra do consumidor, na repetição da compra e nas recomendações da marca (Brakus, Schmitt, e Zarantonello, 2009). Além disso, quando os clientes são leais a uma marca, diminui a procura por

marcas alternativas (Brakus *et al.*, 2009) sendo um elemento fundamental para criar barreiras contra a concorrência (Aaker, 1991). Oliver (1999) fala sobre a conquista de lealdade e satisfação do consumidor. O autor argumenta que a lealdade não pode ser vista somente como a repetição da compra ou ter uma única marca para determinado produto, mas que também deve ser considerada a satisfação do cliente. A satisfação significa a percepção do cliente no momento da compra e do consumo de determinado produto ou serviço, oferecendo resultados de satisfação relativos a um padrão de prazer contra o desprazer (Oliver, 1999).

Para conquistar a lealdade do cliente, um dos elementos fundamentais é a confiança que o mesmo deposita numa marca específica. É para conquistar essa confiança que a estratégia de ativação da marca utiliza um processo experiencial (Morel *et al.*, 2002; Brakus *et al.*, 2009).

A experiência dentro do *marketing* inicia-se com o envolvimento dos consumidores mediante diferentes estímulos sensoriais, sentimentais, cognitivos e comportamentais, por meio de interações com o produto, a empresa ou com aspectos da marca, como a embalagem, comunicação, identidade ou seu ambiente (Gentile *et al.*, 2007; Brakus *et al.*, 2009). Schmitt (1999) afirma que a experiência do consumidor deve ser diferenciada por cinco critérios chamados de *Strategic Experiential Modules* (SEMs), a tabela 2.2. apresenta e resume estes critérios. Pine e Gilmore (1999) comparam a experiência do consumidor como o teatro, onde a experiência seria uma forma de dramatizar um envolvimento com os clientes, criando uma relação pessoal e memorável.

Tabela 2.2: *Strategic Experiential Modules*

Experiências sensoriais	Experiências que visem atingir os cinco sentidos dos clientes.
Experiências afetivas	Experiências que envolvam os sentimentos e emoções dos clientes.
Experiências cognitivas criativas	Experiências que envolvam de forma criativa os clientes através de surpresas, intrigas e provocações.
Experiências físicas	Experiências que enriqueçam a vida dos clientes através de mudanças comportamentais e de estilo de vida, trazendo motivação e inspiração.
Experiências de identidade social	Experiências que envolvam os clientes na sua relação com o exterior, na forma como é percebido pela sociedade.

Fonte: Adaptado de Schmitt (1999).

A experiência da marca deve ser tratada como o componente essencial da ativação, pois a experiência da marca tem um impacto comportamental, afetando a satisfação e a lealdade do consumidor, seja direta ou indiretamente, através da personalidade da marca. A experiência não se encontra apenas após a utilização de um produto, em experiência direta, mas ela também pode vir de interações indiretas com a marca, como as publicidades em canais tradicionais ou digitais (Dissanyake e Gunawardane, 2018; Brakus *et al.*, 2009).

Para Saeed (*et al.*, 2015) é através da experiência gerada na ativação da marca que as pessoas são motivadas emocionalmente a adotar o produto, levando, por sua vez, à ampliação da imagem da marca. Brakus (*et al.*, 2009) lembram que a experiência com a marca pode ser positiva ou negativa, como também podem ser de curta ou longa duração. Por isso os autores deixam claro que as experiências duradouras são as que costumam ser armazenadas na memória e transformando-se em lealdade e satisfação do consumidor.

Existem três fatores que explicam a importância da ativação da marca em relação a qualquer outro método de comunicação das marcas utilizado até então: *Seleção de informações*, *Relevância* e *Experiência*. A ativação da marca tem em conta, a possibilidade dos clientes selecionarem apenas a informação e conteúdos que lhes

interessa, é a base da relação entre o consumidor e as *medias* atuais, o público filtra e ignora grande parte do conteúdo que é exposto pelas marcas. O segredo para lidar com a seleção de informações está na relevância, a mensagem, na atualidade, só se torna efetiva se tiver alguma importância para o destinatário. Por último, a experiência da marca, normalmente a publicidade não proporciona ao destinatário experimentar a marca, quando o consumidor interage diretamente com a marca, esta torna-se uma referência ativa (Saeed, *et al.*, 2015).

A ativação da marca surge e distingue-se das estratégias de *marketing* tradicionais a partir da necessidade de deslocar o foco para o processo de compra (Saeed, *et al.*, 2015) e encontrar uma nova estratégia de abordagem ao cliente (Thobjornsen, *et al.*, 2002; McKay *et al.*, 2016; Rosen e Minsky, 2016). Este, com menos tempo para concentrar-se nas diversas publicidades que está exposto, as informações da publicidade acabam não conseguindo ter um impacto sobre os consumidores como antigamente. Com a ativação da marca, as informações do produto são passadas para o público através da experiência, o que torna a comunicação mais efetiva (Saeed, *et al.*, 2015).

O comprador passou a percorrer múltiplos caminhos não lineares até a efetivação da compra, ou seja, passou a realizar diferentes movimentos até a compra, utilizando principalmente o *mobile* para aprimorar a pesquisa e comparação de qualidade e preço de produtos de diferentes marcas. O *marketing* digital permite diferentes plataformas e técnicas para aprimorar a interação e obtenção de informações valiosas, através de banco de dados e CRM, *Customer Relationship Management*, que permitem acompanhar os consumidores ao longo do seu processo de decisão de compra, conseguindo segmentá-los de forma a facilitar a personalização da comunicação. A personalização da comunicação pode fazer-se usando estratégias de *mobile marketing*, *marketing* de conteúdo e experiência, encontrando o consumidor nos pontos críticos em diferentes caminhos até à compra. (Rosen e Minsky, 2016).

A *internet* possibilitou diferentes mecanismos de compra através de comércio eletrônico, redes sociais e *mobile*, o que multiplicou os caminhos que os consumidores podem percorrer até à compra. Conhecer o percurso do consumidor até a compra (*consumer journey*) é conhecer as oportunidades de ação para ativar o consumidor, influenciando o seu comportamento e gerando a concretização de vendas. A utilização de pesquisas qualitativas e quantitativas, principalmente com a análise de banco de dados, são

fundamentais para a construção de estratégias de ativação da marca, pois possibilitam encontrar pontos críticos, oportunidades de ação e acompanhar o processo de decisão de compra do consumidor (Rosen e Minsky, 2016).

O surgimento do *e-commerce* trouxe uma grande mudança no conceito de interação entre consumidores e marcas, modificando a forma de se relacionarem, alterando as atitudes dos consumidores frente às marcas e no modo como tomam as decisões de compra. Os consumidores estão cada vez mais definindo os modos de interação e o nível de envolvimento ao se depararem com diferentes modos de contacto numa maior complexidade da tomada de decisão de compra. O processo de tomada de decisão passa a contar com interrupções, desvios e atrasos que não eram existentes antes das novas tecnologias (McKay *et al.*, 2016).

A internet expandiu as possibilidades das interações seja dos consumidores com marca, como entre consumidores. É através destas interações que as marcas passaram a ter uma maior facilidade de acesso ao *feedback* dos consumidores e a possibilidade de responder em tempo real. A participação de marcas no desenvolvimento de comunidades virtuais por meio de fóruns eletrônicos, salas de bate-papo, redes sociais, *blogs*, entre outros, amplia a experiência interativa do consumidor, desenvolvendo *consumer engagement* com a marca (Brodie, Ilic, Juric e Hollebeek, 2013). Segundo Vivek (2009: 61), “*The dimension of interaction represents interchange of ideas, thoughts, and feelings with other people about the engaged consumer’s participation and the focus of engagement*”.

Vivek (2009) caracteriza a interação do cliente com a marca como uma dimensão que ocorre ao longo de um processo de *brand engagement*. O autor descreve o *brand engagement* através da intensidade de uma conexão ou participação do consumidor com as ofertas e atividades aplicadas por uma organização. Entretanto, a definição de *brand engagement* também deve ser analisado através de um contexto de estado psicológico (Brodie *et al.*, 2013). Hollebeek (2011: 565), define o *brand engagement* como “*the level of a customer’s cognitive, emotional and behavioral investment in specific brand interactions*”.

A interação e o *brand engagement* são elementos necessários para a construção da ativação da marca e num contexto de ativação no digital conseguimos perceber ainda melhor a sua importância (McKay *et al.*, 2016). O tempo de duração de uma experiência do consumidor com a marca expandiu-se com a integração de tecnologias de interação e

os canais digitais. As redes sociais são capazes de ampliar o *engagement* da marca com uma massa de consumidores que não podem acompanhar a experiência no exato momento em que ela está a ocorrer, permitindo o acesso à experiência quando quiserem. Além disso, com um conteúdo correto oferecido pela marca, os próprios consumidores irão partilhar e criar novas experiências, ampliando a experiência sem a necessidade de ação direta da marca (Smith e Hanover, 2016).

As oportunidades de ativações de marca na *internet* são inúmeras. O meio digital permite uma diversificação das experiências, um maior envolvimento do consumidor e está constantemente gerando valor de marca no dia-a-dia dos consumidores. Os *smartphones*, os *tablets* e os *wearables* tornaram-se um subconjunto do ambiente digital, possibilitando o acesso a todas as atividades digitais em qualquer hora e local, não dependendo mais da utilização de computadores. Estes dispositivos móveis possibilitam que as marcas interajam com os consumidores mediante diferentes formas de conteúdo em tempo real: vídeos, fotos, textos, animações, entre outros. (Rosen e Minsky, 2016).

O processo de ativação dos consumidores não se limita às ações realizadas pela marca, e que a empresa controla, mas também à gestão do *word of mouth* (McKay *et al.*, 2016). Os canais digitais são fundamentais para estabelecer a troca de informações entre a marca e os consumidores e os consumidores entre si. Através destes canais os profissionais de *marketing* monitorizam e agilizam as respostas da marca, conforme a influência do WOM seja positiva ou negativa (McKay *et al.*, 2016).

McKay *et al.* (2016) acreditam que o processo para influenciar o consumidor no digital deve inicialmente ser planeado com base em quatro questões base: o que, quando, como e onde. Essas questões foram adaptadas e passam a se chamar 4 Cs da influência: o comunicador (quem?), o conteúdo (o que?), o canal (como?) e o contexto (onde?).

O comunicador significa a credibilidade de quem está apresentando aquilo que o consumidor vê, ouve ou experimenta. Os consumidores na era digital se tornaram muito mais resistentes às informações sobre a marca, podendo ser a opinião de um amigo próximo, que teve experiência passada com o produto, uma influência muito mais efetiva que uma publicidade com a recomendação de algum médico ou cientista. Apenas informações positivas de outros consumidores em comunidades virtuais da marca já podem ser suficientes para que ative o consumidor para a compra (McKay *et al.*, 2016).

O conteúdo é o máximo de detalhes sobre o produto ou serviço que o consumidor possa receber. Os consumidores ficaram muito mais exigentes sobre informação e com a facilidade da internet para fornecer fotos, vídeos e outros formatos de informação, a necessidade do detalhe tornou-se fundamental. Informações sobre se a empresa utiliza métodos sustentáveis e se possui responsabilidades sociais, por exemplo, passaram a ser exigências para os consumidores. Informações não autênticas ou suficientemente relevante podem decepcionar os consumidores e trazerem resultados negativos para a marca (McKay *et al.*, 2016).

O contexto é importante para o sucesso na estratégia para influenciar o consumidor na *internet*. Os consumidores precisam ter confiança no comunicador, no conteúdo e no canal onde está tendo a experiência. O fator local é importante para o contexto, nos quais os consumidores passam a confiar em conteúdos que estejam mais próximos da sua região e cultura do que em informações vindas do outro lado do mundo. Se a mensagem está inserida num contexto próximo daquele que é vivido diariamente pelo consumidor, mais confiante ele estará na experiência (McKay *et al.*, 2016).

2.4.5 Etapas para Ativação da Marca

Saeed *et al.* (2015) defende que o plano de ativação da marca é constituído por cinco estágios: a *descoberta*, o *desenvolvimento estratégico*, o *desenvolvimento criativo*, a *implementação* e a *avaliação*. Segundo o autor, existem elementos de sucesso que devem estar presentes ao longo do processo de planeamento da ativação da marca: análise de situação, identificação de recursos, análise competitiva, metas, identificação de mercados alvo, desenvolvimento de planos para cada mercado alvo e desenvolvimento de ferramentas de avaliação. Na Tabela 2.3, apresentam-se as etapas do plano de ativação da marca, os devidos elementos para o sucesso da estratégia e respetivos autores.

Tabela 2.3: Etapas do plano de ativação da marca

Descoberta
<ul style="list-style-type: none"> • Análise de situação • Conhecer o público-alvo (Afonso e Alvarez, 2020; Rosen e Minsky, 2016) • Segmentar o público (Rosen e Minsky, 2016) • Encontrar as oportunidades de contacto com cada segmento (Rosen e Minsky, 2016) • Definição de metas • Identificação de mercados alvo • Desenvolvimento de planos individualizados para cada mercado alvo
Desenvolvimento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estratégia • Definição dos canais e ferramentas (Rosen e Minsky, 2016) • Identificação de recursos • Análise competitiva
Desenvolvimento criativo
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de conteúdos e ações criativas • Desenvolver o <i>engagement</i> através da comunicação estendida, <i>engagement</i> amplificado, gerar momentos partilháveis e interação personalizada (Pratas e Brito, 2016; Rosen e Minsky, 2016; Smith e Hanover, 2016)
Implementação
<ul style="list-style-type: none"> • Colocar a ação estratégica em prática • Monitorar durante a implementação da estratégia (Pratas e Brito, 2016)
Avaliação
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Return on investment</i> (Pratas e Brito, 2019) • Desenvolvimento de ferramentas de avaliação (McKay <i>et al.</i>, 2016) • Análise dos resultados da campanha

Fonte: *Elaboração própria, adaptado de Saeed et al. (2015).*

A primeira fase do plano de ativação da marca é a *descoberta*, aqui os profissionais de *marketing* devem conhecer as necessidades e desejos do público-alvo, compreender o posicionamento e a promessa da marca para que a estratégia fique alinhada. Nesta etapa a análise de situação identifica as questões-chave e as oportunidades de mercado que podem ser importantes para o plano de ativação (Saeed *et al.*, 2015).

O conhecimento do público e do seu comportamento *online* e *offline* é o primeiro passo de um planeamento de ativação. A medição será importante do início ao fim de uma estratégia de ativação da marca, é através dela que se conhece a audiência, permitindo a adaptação da estratégia conforme o *feedback* obtido ou os resultados da ativação (Afonso e Alvarez, 2020; Rosen e Minsky, 2016).

Existem diferentes tipos de métricas que podem ser utilizados durante o processo de ativação da marca, como por exemplo os KPI. Embora alguns indicadores sejam mais

utilizados, nenhum é considerado obrigatório para um plano de ativação, cada estratégia necessita de uma gama de informações próprias. São eleitas as métricas consideradas mais importantes para atingir os objetivos específicos de cada plano de ativação da marca, e adaptando de acordo com os novos planos que surgirem posteriormente (Afonso e Alvarez, 2020; Rosen e Minsky, 2016; Smith e Hanover, 2016).

As possibilidades de ativação ao longo do processo de compra são inúmeras. É fundamental conhecer o comportamento do público-alvo, identificá-los em segmentos e ter conhecimento de todas as oportunidades de contacto com os clientes ao longo do processo de compra (Rosen e Minsky, 2016). A identificação de mercados-alvo define quais os grupos de consumidores em que a estratégia de ativação da marca terá maior sucesso. Assim, é possível realizar o desenvolvimento de planos individualizados para cada mercado alvo, segmentando o plano de ativação de acordo com as características e comportamento de cada grupo de indivíduos encontrados (Saeed *et al.*, 2015). A partir do momento que conhecemos o comportamento do público-alvo, a construção da estratégia fica mais fácil de ser personalizada e obter o sucesso esperado. As métricas são, portanto, a base do planeamento da estratégia de ativação da marca, permitindo acompanhar o progresso e a definição do sucesso do plano (Rosen e Minsky, 2016). Saeed *et al.* (2015) também considera ser importante analisar, desde o início, as metas que se pretendem atingir com a estratégia, como o nível de *awareness* conquistado, é através de metas que se cumpre o objetivo principal.

ii) A segunda fase é classificada como *desenvolvimento estratégico*, na qual se deve construir o planeamento da estratégia e escolher os meios de comunicação que serão adotados (Saeed *et al.*, 2015) As ferramentas e canais digitais para as ações de ativação da marca são ilimitados. Não há ferramentas e canais específicos para a ativação da marca, todos podem ser úteis se forem eficazes para atingir os objetivos, e se estiverem de acordo com o planeado (Rosen e Minsky, 2016).

A definição dos meios de comunicação caracteriza-se pela gestão dos canais próprios da marca, como o seu *site*, e geração de conteúdos através de *media* orgânica ou paga. No caso de se utilizar *media* paga, é necessário fazer uma análise prévia, negociar e controlar o orçamento da campanha antes de fazer o investimento. (Pratas e Brito, 2019) Nesta fase é também importante identificar recursos, analisar a disponibilidade de todas as ferramentas, equipa, tempo e os orçamentos necessários ao processo. Deve ser realizada

a análise competitiva para verificar as ações da concorrência que possam enfraquecer a estratégia de ativação da marca (Saeed *et al.*, 2015).

No desenvolvimento estratégico é importante definir as ações que serão adotadas e a forma como estas podem influenciar o comportamento dos consumidores. É necessário definir como transmitir através da experiência os principais atributos da marca para o público (Rosen e Minsky, 2016). O planeamento deve estar alinhado em todas as formas de comunicação, *online* e *offline*, como uma comunicação integrada para atingir todos os pontos de contacto com o consumidor. Ao criar um evento físico, por exemplo, o digital deve cobrir todas as fases, antes, durante e depois do evento para que a experiência seja completa (Pratas e Brito, 2019; Saeed *et al.*, 2015; McKay *et al.*, 2016; Rosen e Minsky, 2016).

Na estratégia digital deve ter-se em atenção a data e o horário em que o conteúdo é publicado, a publicação em horário de menor fluxo de utilizadores *online* pode prejudicar o alcance da mensagem, gerando menos interação. Uma oportunidade são as datas comemorativas no qual é possível partilhar conteúdos sobre temas relacionados, desde que esses sejam efetivos para o tipo de público e a imagem que o planeamento da marca deseja representar. Aproveitar datas específicas é a oportunidade de diversificar o conteúdo, sendo percebidas como comunicações espontâneas e surpreendentes. Além do alcance, a frequência de publicações também é relevante para que os consumidores estejam sempre experienciando a marca e prolongando o *engagement* dos utilizadores (Afonso e Alvarez, 2020).

iii) O terceiro estágio é o *desenvolvimento criativo* e de execução da estratégia, sendo o desenvolvimento criativo o momento de preparar o projeto de acordo com a estratégia desenvolvida (Saeed *et al.*, 2015). Este é o momento de definir os conteúdos de comunicação com a criação de estratégias criativas, conforme as necessidades do plano de ativação e com elementos que assegurem as respostas pretendidas junto do público-alvo (Pratas e Brito, 2016).

Com os consumidores constantemente conectados ao ambiente *online*, principalmente com *mobile* e redes sociais, é necessário que a estratégia criativa entregue conteúdos que não se baseiam apenas em descontos e informações de produtos. O envolvimento do consumidor através de dispositivos móveis é gerado por conteúdos de seu próprio

interesse, entretenimento, participação em experiências *online*, por meio de jogos, concursos, partilhas de fotos, vídeos e textos (Rosen e Minsky, 2016).

A estratégia criativa é o que possibilita uma experiência memorável e aumenta as chances de gerar *engagement* (McKay *et al.*, 2016). Segundo Smith e Hanover (2016), para obter resultados através da convergência dos meios de comunicação *online* e *offline*, é necessário ter por base quatro elementos para a criação de *engagement*:

- Comunicação estendida, que ocorre com a utilização das tecnologias digitais para ampliar a duração da experiência de marca, permitindo que a experiência possa gerar interação antes, durante e depois da ação;
- *Engagement* amplificado, onde a experiência não fica restrita a alguns milhares de pessoas, mas permite através das possibilidades tecnológicas de interação e das redes sociais a multiplicação de público que possa ter contacto com a estratégia;
- Momentos partilhados ou partilháveis, a experiência pode ser partilhada dentro de uma comunidade digital, ocorrendo a interação entre os utilizadores de um mesmo canal digital. Por outro lado, as experiências podem ser partilháveis através de captura e partilha para pessoas de outras comunidades através de canais digitais diferentes. Por exemplo, partilhar um conteúdo do *Youtube* para utilizadores do *Facebook*;
- Interação personalizada, experiências adaptadas para cada indivíduo, de acordo com o seu perfil, criando uma experiência individualizada e gerando um maior *engagement* de utilizadores que foram atraídos pela experiência. Por exemplo, dois participantes de um evento de marca não irão publicar as mesmas mensagens, fotos e vídeos nas redes sociais, mas publicações que serão de acordo com a sua experiência individual.

iv) Após a definição da estratégia e do processo criativo, a quarta etapa é a *implementação*, no qual a ação é colocada em prática de acordo com o plano desenvolvido. É desde esse ponto que Saeed *et al.* (2015) passa a considerar as ferramentas de avaliação. Para o autor, o monitoramento e mensuração da campanha é importante durante e após a estratégia implementada. Para Pratas e Brito (2016), o plano estratégico de ativação da marca deve ser composto por pesquisas permanentes, com

estudos sobre o mercado, tendências de consumo, comportamento do consumidor, comprador e potenciais clientes, além da monitorização permanente da concorrência.

v) A *avaliação* é a última etapa do plano de ativação da marca, onde a empresa consegue perceber se todo o tempo e orçamento gasto com o projeto de ativação da marca concretizou as expectativas e obteve o retorno esperado (Saeed *et al.*, 2015). Este ponto do plano também ocorre divergências entre os autores, pois cada um observa diferentes modos de avaliação dos resultados (Dissanyake e Gunawardane, 2018). Embora seja possível usar métricas para prever se uma campanha poderá ser efetiva ou não, os resultados reais, como o retorno obtido com a estratégia, somente serão conhecidos no fim da implementação da ativação da marca (McKay *et al.*, 2016).

Segundo Pratas e Brito (2019) a campanha deve passar por uma pré-avaliação, controlo dos desvios orçamentários, pós-avaliações e análise do *return on investment* (ROI). O ROI é a principal métrica para qualquer estratégia de *marketing*, pode ser definido como uma proporção entre o investimento na campanha e o retorno ou resultado obtido. Apesar de ser muito utilizado para medir investimentos em *media*, o ROI é uma métrica de negócios. Além de ser independente, o ROI não se altera de um meio para outro, ou seja, a sua equação é sempre a mesma, não importando o contexto do retorno sobre o investimento que está sendo analisado (Blanchard, 2011) No *marketing* digital a importância do ROI tornou-se ainda mais relevante, passando a ser a métrica principal para qualquer investimento de *marketing* na *internet* (Fisher, 2009).

Rosen e Minsky (2016) afirmam que o importante na avaliação de ativação da marca é capturar, medir e otimizar dados. O planeamento claro da estratégia vai definir todas as oportunidades de captura de dados de modo a entender os interesses e motivações dos consumidores e compradores, possibilitando a melhoria de interações futuras, criação de conteúdos relevantes, quantificar e melhorar o ROI de ativações futuras.

Brand activation can be viewed as both an outcome and a process. From either perspective, however, it requires inspiring real behaviors by real people. As challenging as behavior change can be to accomplish, particularly in an increasingly fast-paced and distracted world, full of conflicting desires, obligations, and agendas, it is an objective that offers the marketer one notable advantage: it is inherently measurable. Where there is behavior, there is action, and where there is action, there is evidence

of that action that can be observed, recorded, and quantified. (Rosen e Minsky, 2016 :19)

McKay *et al.* (2016) defendem um modelo de mensuração que avalie os resultados dos clientes ativados pela estratégia de ativação da marca e também os custos e implicações da implementação do plano estratégico. Este modelo de mensuração reflete os resultados, positivos e negativos, tendo em conta fatores externos que podem afetar o desempenho das vendas, como a economia, comportamentos da concorrência e outras atividades de *marketing*. McKay *et al.* (2016) divide as métricas em *input* e *output*. As avaliações *input* são previsões de investimento e eficácia da campanha, as avaliações *output* apresentam os resultados da campanha, lucros obtidos e números de clientes ativos. O modelo de avaliação *input* é baseado nas planilhas: *drivers of success, marketing activity, influential dynamics, measures, base-case sales e investment*.

A planilha “*drivers of success*” identifica quais os fatores que influenciaram a ativação do consumidor. O objetivo é relacionar a categoria do produto com o conjunto de motivadores que impactam o desempenho das vendas. Essa planilha possui variáveis como a influência da diversificação dos meios de comunicação, pois o impacto e contexto em que a mensagem é recebida são diferentes. Os fatores são analisados isoladamente através de valores relativos, tendo por base a relativa influência dos diferentes fatores no resultado das vendas (McKay *et al.*, 2016).

A planilha de “*marketing activity*” também utiliza KPIs para relacionar as diferentes ações estratégicas de *marketing*. O resultado indica por exemplo, quais as diferentes estratégias adotadas que tiveram maior impacto sobre as vendas, ou são impulsionadoras de sucesso (McKay *et al.*, 2016).

A planilha sobre as “*influential dynamics*” visa verificar fatores ambientais externos que causam impacto no desempenho das vendas ao longo do tempo. Através de uma análise qualitativa capturam-se as dinâmicas que condicionam o aumento ou diminuição das vendas. Por exemplo, o impacto negativo nas vendas na empresa relacionadas com o aumento das vendas da concorrência, ou um aumento das vendas após uma melhora económica como a diminuição do desemprego (McKay *et al.*, 2016).

A planilha de “*measures*” identifica os indicadores importantes para o plano implementado. O objetivo é entender quais os KPIs importantes e prever alterações no resultado de KPIs de acordo com as atividades realizadas (McKay *et al.*, 2016).

A “*base-case sales*” utiliza cenário específico atual para fazer uma previsão de futuras vendas por produto e por canal de distribuição. Usa as tendências a longo prazo, sazonalidades, entre outros fatores para calcular quais seriam os resultados se o cenário continuasse o mesmo, sem alterações (McKay *et al.*, 2016).

A planilha de “*investment*” representa a necessidade de prever o investimento da campanha proposta e obter um cálculo ROI mais realista. Tem em conta os fatores de risco na implementação da estratégia, como diferentes atitudes dos consumidores nos inúmeros pontos de contacto e nos diferentes canais do meio digital (McKay *et al.*, 2016).

As avaliações *output* são de duas formas: *tabular output* e *reporting dashboard*. O *tabular output* apresenta os resultados da campanha em formato de dados. Estes dados ficam representados por tabelas, facilitando uma análise comparativa, através de divisões de informação por exemplo, por produto, canal de venda e semana. O *reporting dashboard* são resultados gerais fornecidos de forma visual por meio de gráficos, fornecendo medidas de desempenho, na receita das vendas ou até mesmo o ROI (McKay *et al.* 2016).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação deste estudo foi desenvolvida de forma consistente com a finalidade de concretizar os objetivos do mesmo e dar resposta às questões de investigação. Assim, neste capítulo será apresentado, num primeiro momento, o problema de investigação e o modelo de análise que forma o estudo empírico, num segundo momento, será apresentado o caso em estudo, em concreto a empresa IKEA, e, num terceiro momento serão indicadas e fundamentadas as opções metodológicas do estudo, nomeadamente, o método de investigação, o desenho de investigação, a técnica de recolha de dados, a técnica de amostragem e a técnica de análise dos dados.

3.1 Problema de investigação

As transformações constantes das tecnologias estão gerando novas tendências, alterando comportamentos de consumo e, conseqüentemente, transformando o *marketing*. Kotler *et al.* (2016: 25) complementam: “*In a highly connected world, a key challenge for brands*

and companies is to integrate online and offline elements into the total customer experience.”

A necessidade de adaptação do *marketing* a partir da evolução da *internet*, com um aumento do tempo de imersão dos consumidores dentro do ambiente digital, torna importante a existência de investigações empíricas sobre a migração de estratégias de sucesso do ambiente *offline* para um ambiente *online*.

A ativação da marca é uma estratégia fundamental para promover a experiência dos consumidores, porém ainda pouco explorada no âmbito científico (Dissanyake e Gunawardane, 2018), com indefinições sobre conceito e formato, principalmente quando associada a diferentes meios de comunicação como o digital (Pratas e Brito, 2019; McKay *et al.*, 2016). Portanto, a escassez de estudos dificulta a compreensão de estratégias ao longo da evolução do *marketing*, necessitando de investigações empíricas para colaborar no desenvolvimento do conhecimento da área científica.

3.2 Objetivos de investigação

O objetivo geral do estudo consiste em conhecer os processos de ativação da marca IKEA em contexto digital. Para a concretização deste objetivo geral pressupõem-se a concretização de três objetivos específicos, nomeadamente:

- i) conhecer os objetivos da ativação da marca IKEA no contexto digital;
- ii) conhecer as etapas do processo de ativação da marca IKEA para o contexto digital;
- iii) Identificar as práticas de ativação da marca IKEA no contexto digital.

3.3 Modelo de análise

Tabela 3.1: Modelo de análise do processo de ativação da marca no meio digital

Objetivos da ativação da marca	
Saeed <i>et al.</i> , 2015; Dissanayake e Gunawardane, 2018	
Etapas de ativação da marca	
Saeed <i>et al.</i> , 2015	
Descoberta	Conhecer o público-alvo e identificar as oportunidades de ativação da marca (Saeed <i>et al.</i> , 2015)
Desenvolvimento estratégico	Construir o planeamento da estratégia e escolher os meios de comunicação que serão adotados (Saeed, <i>et al.</i> , 2015)
Desenvolvimento criativo	Este é o momento de definir os conteúdos de comunicação com a criação de estratégias criativas (Saeed <i>et al.</i> , 2015; Pratas e Brito, 2016).
Implementação	Canais e ferramentas do <i>marketing</i> digital: <i>Website</i> e <i>Social media Platforms</i> . (Torres, 2009; Afonso e Alvarez, 2020)
Avaliação	Perceber se todo o esforço de ativação da marca concretizou as expectativas e obteve o retorno esperado (Saeed, <i>et al.</i> , 2015).

Fonte: *Elaboração própria.*

Entre os objetivos específicos deste estudo, pretende-se identificar quais os objetivos para desenvolver a ativação da marca no meio digital. São vários os autores que falam sobre os objetivos de ativação da marca, estes serviram de referência para contrapor com os dados empíricos recolhidos e para análise do caso em estudo.

Através da revisão de literatura foi possível identificar o caminho que diferentes autores mencionam para a ativação da marca. Nesta investigação considerou-se o conjunto de etapas da ativação da marca identificadas por Saeed *et al.* (2015) o modelo mais completo para analisar todo o processo de ativação da marca, sendo compatível com conceitos utilizados por outros autores também identificados na literatura. Sendo assim, para

cumprir com os objetivos de conhecer os processos e identificar as práticas da ativação da marca, foram adotadas as etapas de ativação da marca Saeed *et al.* (2015) como referência para o estudo empírico desta investigação.

3.4 Apresentação do caso em análise: IKEA

A experiência do consumidor com a marca é fator principal para a construção da ativação da marca. Sendo assim, neste estudo, em particular, impunha-se a necessidade de estudar uma empresa que procura proporcionar aos seus clientes experiência com a respetiva marca através do meio digital. Ou seja, uma empresa que procura ativar os consumidores através de canais e ferramentas digitais. A empresa IKEA apresentou-se-nos como um caso que reúne estas características, pois é uma empresa que já se encontra a operar no meio digital desde 2001, pelo que se considerou uma empresa adequada para ser o caso em análise desta investigação.

A empresa IKEA foi fundada em 1953 em Älmhult, Suécia. A empresa é hoje uma multinacional presente em 54 países, e é considerada uma marca global de móveis e decoração, chegando a Portugal no ano de 2004. Atualmente, esta empresa tem 5 lojas em Portugal. Ao longo do ano fiscal de 2020, constituído entre setembro de 2019 a agosto de 2020, as lojas da marca tiveram 12,6 milhões de visitas. No contexto digital, no mesmo período, foram efetuadas 46 milhões de visitas ao *website* da IKEA Portugal, o IKEA.pt (IKEA, 2021).

A empresa IKEA tem como visão “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas: para os clientes e também para os seus colaboradores e as pessoas que trabalham nos seus fornecedores” (IKEA, 2021)³. A IKEA tem como característica da sua cultura organizacional a vontade de melhorar e facilitar a forma como os consumidores constroem sua vida em casa. Essa cultura é construída com responsabilidade sustentável em toda a cadeia de produção e atuação da empresa, promovendo um modo de vida sustentável que seja simplificado e acessível para todas as pessoas. (IKEA, 2021).

Como missão, a IKEA pretende “oferecer uma ampla gama de produtos para a casa, funcionais e com *design*, a preços tão baixos, que a maioria das pessoas os possa

³ Citação retirada na sessão “Visão e conceito de negócio” no site da IKEA.

comprar.” (IKEA, 2021)⁴. Com isso, a IKEA cria produtos assentes no *design*, na funcionalidade, qualidade, sustentabilidade e no preço baixo. Este conceito é considerado pela empresa como “*design democrático*”, onde permite que produtos mobiliários e de decoração com beleza e qualidade estejam disponíveis para todos. A produção voltada para a maioria das pessoas, criando grandes volumes de um mesmo produto e uma ideia de embalagem que faça com que o material fique ainda mais compacto, facilitando o transporte, é fundamental para baixar os custos do produto, apresentando preços acessíveis a todos (IKEA, 2021).

A sustentabilidade faz parte de todo processo de produção da IKEA, preocupando-se em utilizar um maior número de materiais renováveis e reciclados, matérias-primas de origem sustentável, diminuir o desperdício e prolongar a vida útil dos produtos. A IKEA também possui uma organização filantrópica para apoio de famílias que vivem na pobreza e para lutar contra as alterações climáticas. Por fim, a IKEA utiliza em seu discurso a defesa da igualdade, diversidade e inclusão, assim como a proteção dos direitos humanos a todos (IKEA, 2021).

3.5 Método e Desenho de Investigação

O objetivo geral do estudo consiste em conhecer os processos de ativação da marca IKEA em contexto digital. Sendo assim, nesta investigação optou-se por um estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um determinado contexto real (Yin, 2003). Cada fenómeno e contexto a ser estudado possui suas particularidades, pelo que cada situação deverá ser analisada com o desenho de investigação, as técnicas de recolha de dados e a abordagem de análise de dados, que melhor se adequa. É nesta perspectiva que o estudo de caso permite a mobilização de diversas técnicas de recolha de dados (Yin, 2003).

Consoante os objetivos de investigação, os estudos de caso podem ser divididos em pesquisas explicativas, descritivas ou exploratórias (Yin, 2003) Pesquisas explicativas analisam as condições que geram ou contribuem para a ocorrência do fenómeno. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever características de um fenómeno ou população e relacionar as suas variáveis. A pesquisa exploratória torna o problema mais

⁴ Citação retirada na sessão “Visão e conceito de negócio” no site da IKEA.

explícito e permite o encontro de hipóteses. O principal objetivo da pesquisa exploratória é aprimorar ideias e descobrir intuições (Gil, 2002). Neste caso, estamos perante um estudo de caso exploratório. Assim, o planeamento desta pesquisa é bastante flexível para visualizar todos os aspetos que envolvem o tema a ser estudado.

Neste estudo optou-se por uma metodologia fundamentalmente qualitativa. Embora a pesquisa qualitativa tenha processos semelhantes aos da pesquisa quantitativa, a primeira trabalha com dados formados por texto e imagem, utiliza análise de dados singulares e possui estratégias de investigação diferentes da quantitativa (Creswell, 2010).

3.6 Técnica de Recolha de Dados

No início deste estudo foi realizada uma vasta pesquisa bibliográfica para a elaboração da revisão de literatura e um enquadramento teórico e conceitual do fenómeno em análise, com referência aos principais especialistas sobre o tema. A revisão de literatura tem carácter integrador, é utilizada para resumir temas amplos da literatura, orientar o estudo empírico e dar suporte à interpretação dos dados recolhidos, através da confrontação de outros resultados de estudos já realizados (Creswell, 2010).

Após o referencial teórico concluído, utilizamos o conhecimento adquirido sobre a ativação da marca no meio digital, para avançarmos a investigação empírica, mediante uma abordagem dedutiva, ou seja, assente na revisão de literatura.

Num primeiro momento optou-se pela entrevista semiestruturada, com o objetivo de se conhecer de uma forma geral, o processo de ativação da marca da empresa em estudo.

A entrevista é considerada semiestruturada quando há uma lista de perguntas ou tópicos específicos a serem abordados, mas que permite ao entrevistado responder livremente (Bryman, 2012). Assim, o guião da entrevista é formado por perguntas não estruturadas, ou seja, que são abertas para obter respostas com as próprias palavras do entrevistado (Malhotra, 2012). A entrevista semiestruturada também permite a liberdade para o entrevistador, alterar a ordem ou acrescentar novas questões de acordo com a fluência da conversa e das respostas do entrevistado (Bryman, 2012).

O guião de entrevista foi elaborado de acordo com as dimensões de análise identificadas na literatura, e que consta modelo de análise já anteriormente apresentado. Assim, o

conhecimento obtido através da revisão de literatura foi fundamental para a definição dos temas a serem abordados no guião de entrevista, tal como se apresenta na tabela 4.2.

Tabela 3.2: Elaboração do guião da entrevista semiestruturada

Objetivo de investigação	Dimensões de análise		Questões do guião
Conhecer os objetivos da ativação da marca IKEA no contexto digital	Objetivos da Ativação da Marca		1) Hoje em dia, qual é o papel da ativação da marca no meio digital?
			2) Quando começaram a ativar a marca IKEA?
			3) Quais foram os objetivos da ativação da marca no meio digital?
Conhecer as etapas do processo de ativação da marca IKEA para o contexto digital	Etapas da Ativação da Marca	Descoberta	4) Como se inicia a ativação da marca? Fizeram algum estudo prévio?
		Desenvolvimento estratégico	5) Tem algum plano estratégico de ativação da marca a ser seguido?
			6) Quais as formas de comunicação digital que encontraram, pensa que respeitam a identidade e posicionamento da IKEA no mercado?
			7) Na seleção das formas de comunicação, o fator identidade e posicionamento foram determinantes?

Objetivo de investigação	Dimensões de análise		Questões do guião
Identificar as práticas de ativação da marca IKEA no contexto digital		Desenvolvimento criativo	8) Qual a ideia principal, sobre a qual se desenvolveu a vossa comunicação digital? Qual a mensagem que querem passar?
		9) Como procedem para criar mensagens relevantes que prendam a atenção do público-alvo? Como fazem a pesquisa junto do público?	
		Implementação	10) Quais os canais e ferramentas de marketing que utilizam para ativar a marca da empresa?
			11) Qual a plataforma digital usada como base para a ativação da marca IKEA? Por quê?
			12) Como interagem as diferentes plataformas digitais usadas?
		Avaliação	13) Qual o processo adotado para medir os resultados das ações usadas no meio de comunicação digital?
			14) Como avalia o retorno obtido após a ativação da marca?
	Balço do processo de Ativação da Marca e perspetivas futuras	15) Quais os fatos considerados de sucesso e quais as maiores debilidades encontradas na implementação da ativação da marca?	

Fonte: *Elaboração própria.*

3.7 Definição da Amostra

Nesta investigação optou-se por uma amostra intencionada. A amostra intencionada é não probabilística e tem o objetivo de escolher os participantes de forma estratégica, de acordo com a sua relevância ao estudo. Assim, é importante estabelecer os critérios necessários da amostra para que cumpra com os objetivos da investigação (Bryman, 2012)

Neste caso, em concreto, optou-se pela profissional da empresa responsável pelos processos de ativação da marca da IKEA, nomeadamente a *Country Marketing Manager* da empresa IKEA.

No caso desta investigação, a entrevistada é responsável pela equipa de *marketing* da empresa que produz as campanhas de ativação da marca *online* e no *offline*, sendo o seu relato fundamental para a construção deste estudo. A entrevista com especialistas é importante para recolher dados que não seriam possíveis de serem obtidos por outros métodos (Malhotra, 2012). Assim, a entrevista permitiu informar-nos sobre processos da construção das estratégias de *marketing* que só poderiam ser relatados por profissionais que estivessem a conduzir estes mesmos processos.

A entrevista foi realizada no dia 8 de outubro de 2019 com a *Country Marketing Manager* da IKEA, responsável pelo *marketing* da empresa em todo o território de Portugal. A entrevista foi realizada pelo *Skype*. devido a indisponibilidade de agenda da entrevistada para receber o entrevistador presencialmente. A entrevista foi gravada, mediante a autorização da informante, para posterior transcrição da mesma.

3.8 Análise de Dados

Após a transcrição da entrevista semiestruturada, procedeu-se à análise dos dados recolhidos, através da análise de conteúdo (Vala, 1999).

Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se, de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos (Quivy e Campenhoudt, 1998: 195).

A análise de conteúdo caracteriza-se como “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011:44). As mensagens que podem ser analisadas por este método são diversas, desde obras literárias, documentos oficiais, produções audiovisuais, até entrevistas semiestruturadas. O pesquisador utiliza a análise de discurso como técnica para a construção de conhecimento a partir do estudo sobre o discurso do

entrevistado, levando sempre em consideração a significação do conteúdo observado. (Quivy e Campenhoudt, 1998; Bardin, 2011)

Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise (Vala, 1999: 104).

Considerando os objetivos desta investigação, optou-se pela análise de conteúdo temática. Esta é realizada através da categorização dos dados. A categorização permite classificar e reduzir os dados em unidades de registo e indexá-los a categorias e subcategorias. “Por unidade de registo entende-se o elemento de significação a codificar, a classificar, ou seja, a atribuir a uma dada categoria” (Esteves, 2006: 114). O entrevistado pode expressar uma ideia com uma, duas ou mais frases, uma palavra, ou por duas ou mais ideias em uma mesma frase, o que importa é o significado daquela unidade de registo (Esteves, 2006; Vala, 1999).

Para a elaboração da matriz categorial, utilizou-se uma abordagem dedutiva e indutiva. Isto é, num primeiro momento as principais categorias de análise decorreram das dimensões de análise identificadas na revisão de literatura, completando-se a matriz categorial com a integração de subcategorias que decorreram dos dados empíricos. Sendo assim, as grandes dimensões de análise identificadas na literatura corresponderam às grandes categorias de análise de conteúdo da entrevista. À entrevista, também designada por unidade de contexto (Esteves, 2006; Vala, 1999), foi atribuído um código que corresponde às iniciais do cargo do informante, em concreto CMM.

Num segundo momento da investigação empírica, procedeu-se também a uma análise de conteúdo das ferramentas e canais do marketing digital, utilizados pela IKEA Portugal para a ativação da marca, com o objetivo de triangular esta informação com a informação obtida na entrevista e identificar quais as práticas de ativação da marca no meio digital da empresa em análise.

Para o efeito, foi realizada a análise de conteúdo com abordagem quantitativa, que de acordo com Kim e Kuljis (2010), é uma técnica utilizada não só no contexto da comunicação tradicional, mas também em aplicações baseadas na web. Neuendorf (2002) reforça que a análise de conteúdo pode ser utilizada em abordagens quantitativas.

Também ao nível das ferramentas e canais digitais, o enquadramento teórico prévio informou, num primeiro momento, a análise da informação recolhida durante o trabalho empírico. Assim, através da revisão de literatura identificou-se os canais e ferramentas digitais que podem ser utilizados para ativação da marca. E, no segundo momento elaborou-se matriz categorial para a análise.

Para este efeito, recorreu-se um referencial de Ramos *et al.* (2016), elaborado para a caracterização de *websites* com foco nas informações disponíveis para o consumidor, que identifica um conjunto exaustivo de indicadores para a caracterização de *websites* em hotéis. Este referencial foi adaptado e serviu de base para a elaboração das principais categorias para a análise do conteúdo do *Website* da empresa em estudo e da sua presença nas redes sociais. Conforme apresentado na tabela 3.3, as grandes categorias para análise do *Website*, consistiram na *gestão*, *funcionalidade*, *navegabilidade e conteúdos*, integrando várias subcategorias. *Para a análise* das redes sociais mobilizou-se somente a categoria *conteúdos* e respetivas subcategorias, como se poderá verificar mais à frente na apresentação dos resultados. De salientar que também emergiram algumas subcategorias dos dados empíricos. À medida que se ia contruindo a matriz categorial esta foi sendo discutida e validada pela equipa de orientação deste trabalho.

Tabela 3.3: Categorias de análise do *website*

Categorais	Subcategorais	Definição
Gestão	Multilíngue (+3 idiomas)	Apresenta mais que 3 idiomas diferentes para escolha.
	Termos de utilização	Apresenta os termos de utilização do site.
	<i>Web designer/host</i> identificado	Identifica as empresas responsáveis pelo desenvolvimento do <i>site</i> e <i>host</i> .
	Assistência <i>Online</i>	<i>Link</i> para contacto direto com a assistência <i>online</i> da IKEA.
	<i>Sitemap/ Index menu</i>	Apresenta <i>sitemap</i> e/ou <i>index menu</i> .
Funcionalidade	<i>Responsive website design</i>	O <i>design do site</i> se adapta à proporção de ecrã <i>mobile</i> .
	Fácil acesso ao site	Permite encontrar o <i>site</i> de forma rápida e simples.
	Cores de fundo	Apresenta cores de fundo que fazem um contraste harmonioso com os outros elementos.
	Elementos da marca	Apresenta elementos de identidade visual da marca.
	Texto de fácil leitura	Apresenta texto completo e de fácil compreensão.

Categorais		Subcategorais	Definição
Navegabilidade		Estrutura lógica	É fácil para o utilizador navegar no <i>site</i> e descobrir o que encontrar e como encontrar.
		<i>Links</i> para outros canais	Apresenta <i>links</i> para o <i>site</i> de parceiros ou fornecedores.
		Botões das redes sociais	Apresenta o botão com <i>links</i> de acesso para as redes sociais da IKEA.
		Conteúdo atualizado	Os conteúdos do site são atualizados com frequência.
		Possibilidades de pesquisa	Apresenta ferramenta para pesquisa de conteúdos do site.
Conteúdos	Informação Externa		Apresenta informações de terceiros que não é de controlo da IKEA
	Corporativo	Sobre nós IKEA	Apresenta informações sobre a IKEA.
		Missão, Visão e Valores da IKEA	Apresenta a Missão, Visão e Valores da IKEA.
		Notícias sobre a IKEA	Apresenta notícias sobre a IKEA.
		Notícias sobre a IKEA na Com. Social	Apresenta notícias na imprensa sobre a IKEA.
		<i>Links</i> para as lojas IKEA no mundo	Apresenta <i>link</i> de acesso aos <i>sites</i> da IKEA em outros países.
		Oportunidades de Emprego	Apresenta as oportunidades de emprego da IKEA.
	Produto	Catálogos de produtos	Apresenta catálogos com imagens dos produtos da IKEA.
		Recomendações/Comentários dos clientes	Permite aos clientes escreverem comentários sobre os produtos e serviços da IKEA.
		Avaliações dos consumidores	Permite aos clientes avaliarem os produtos da IKEA.
		<i>Retargeting</i>	Apresenta produtos semelhantes ou relacionados aos visualizados pelo utilizador.
		Informações de compra	Informações relacionadas a compra, como informações de pagamentos e sistema de entrega.
		Ofertas e promoções	Apresenta ofertas e promoções de produtos no <i>site</i> .
		Dicas e informações sobre os produtos	Apresenta dicas e informações sobre os produtos.
		Descrição detalhada de produtos	Apresenta descrição detalhada dos produtos no <i>e-commerce</i> .
		Destaques dos novos produtos	Apresenta com destaque as coleções e lançamentos de produtos IKEA.
	Vídeos	Publicação de vídeos sobre produtos IKEA.	
	CRM	Contactos	Apresenta informações de diferentes contactos com a IKEA.
		Suporte Pós-venda	Apresenta suporte pós-venda da loja IKEA.
		Informação Pós-Venda	Apresenta informações do serviço pós-venda da loja IKEA.
		<i>FAQs</i>	Apresenta as respostas das perguntas mais frequentes.
		Sistemas de Fidelização	Apresenta informações e subscrição no sistema de fidelização IKEA.
		<i>Newsletter</i>	Permite aos clientes subscreverem para o recebimento de <i>newsletter</i> .
<i>Login</i> para clientes		Permite o registo de subscrição dos clientes ao <i>site</i> .	
Eventos e Passatempos		Apresenta informação de eventos e passatempos da IKEA.	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ramos et al. (2016).

Depois de identificadas as categorias e subcategorias de análise, criou-se um esquema de codificação (Kim e Kuljis, 2010), através de uma matriz de presença-ausência, consistindo numa matriz binária, na qual um (1) representa as presenças e zero (0) as ausências. Posteriormente, procedeu-se ao preenchimento da matriz categorial, onde se identificou a presença ou ausência da empresa nos canais e ferramentas de marketing digital, para ativação da marca. Desta forma, seguiu-se uma lógica de análise semelhante à utilizada por Kim e Kuljis (2010), ainda que adaptada, conforme se apresenta na tabela 3.4.

Tabela 3.4: Etapas da análise de conteúdo dos canais e ferramentas digitais

1- Teoria e justificativa	Formular questões de investigação
2- Conceitualização	Identificar conjunto de variáveis e formular conceitualmente
3- Operacionalização	Definição de categorias e unidades de medida
4- Esquema de codificação	Desenvolver uma tabela com categorias e medidas
5- Treinamento e confiabilidade pré-codificação	Teste de codificação seguindo o esquema de codificação e identificar a confiabilidade na codificação de cada variável
6- Codificação	Processar codificação com base nas categorias e medidas do esquema de codificação
7- Confiabilidade final	Cálculo da confiabilidade de cada variável
8- Análise/Relatório	Análise e interpretação dos dados e desenvolvimento de relatório de resultados

Fonte: Adaptado de Kim e Kuljis (2010).

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1 Papel da Ativação da Marca

Procurou-se saber qual a perspetiva da entrevistada sobre o papel da ativação da marca no meio digital. Segundo esta, a ativação da marca tem um papel fundamental de *engagement*, permitindo segmentar os clientes, comunicar de forma diferente e criar com estes uma relação de longo prazo. A entrevistada salienta ainda que na atualidade parte da vida das pessoas acontece também em paralelo com o digital.

“Portanto, para nós, o digital acaba por ter um papel fundamental em qualquer ativação e qualquer tipo de ação de engagement, como nós chamamos aqui internamente” (CMM). A afirmação da entrevistada confirma a importância do digital para a ativação da marca, sendo consistente com a perspectiva dos autores Rosen e Minsky (2016), Mckay *et al.* (2016), Pratas e Brito (2019) e Saeed *et al.* (2015) que falam da comunicação integrada, onde o digital deve fazer parte dos meios de comunicação para que, em conjunto, possam ativar o consumidor.

“[...] através do digital conseguimos também segmentar os nossos consumidores e falar de forma diferente” (CMM). Kotler *et al.* (2016) define os segmentos de consumidores na *internet* como grupos de audiências, importantes no *marketing* digital para a influência e ampliação da mensagem da marca. Rosen e Minsky (2016) destacam a importância da segmentação na ativação da marca no meio digital para personalizar a comunicação. A personalização da comunicação e identificação do consumidor permite encontrar o ponto crítico e a melhor forma de comunicação para a ativação do consumidor.

“Portanto, mais do que fazer uma ativação em rua em que impactamos por segundos um consumidor, faz-nos muito mais sentido criar uma relação mais a longo prazo com os mesmos de forma digital, [...]” (CMM). Conforme Chauhan *et al.* (2015) a experiência do consumidor, o relacionamento marca-consumidor a longo prazo é um dos objetivos do *marketing* digital. Afonso e Alvarez (2020) e Novak *et al.* (2000) confirmam a fala da entrevistada ao afirmarem que a *internet* alterou comportamentos de consumo, os consumidores estão muito mais atentos ao meio digital e, na atualidade, é imprescindível a presença das marcas neste ambiente.

“Para nós é superimportante, percebemos cada vez mais que os consumidores vivem num momento em que o tempo acaba por ser um dos maiores luxos que temos no dia-a-dia e sabemos que a maior parte da nossa vida acontece muito em paralelo com o digital” (CMM). O fator tempo referido pela entrevistada vem ao encontro do pensamento de Saeed *et al.* (2015), quando os autores afirmam que os consumidores possuem menos tempo para concentrar-se na grande quantidade de informação a que são expostos todos os dias. Os consumidores passaram a selecionar o conteúdo em que estão dispostos a gastar tempo e atenção

4.2 Objetivos da Ativação da marca

Segundo a entrevistada, o principal objetivo de ativação da marca no digital é um misto de *engagement* e conversão.

“O objetivo é exatamente isso do engagement, obviamente que com o acelerar e o desenvolvimento das nossas ferramentas tecnológicas e de venda, hoje em dia é um misto de engagement e conversão” (CMM). Segundo Mckay *et al.* (2016), o *engagement* é um elemento fundamental para ativação da marca no meio digital, as possibilidades de *engagement* dos consumidores com a marca são alargadas. A entrevistada também vai ao encontro da opinião de Mckay *et al.* (2016) e Rosen e Minsky (2016), quando afirmam que o objetivo final da estratégia de ativação da marca é a conversão em vendas.

“Portanto, nós cada vez mais temos conversões que acontecem quando nossos clientes estão no Pinterest, por exemplo, que automaticamente estão a sonhar com sua casa, estão a procurar soluções, e vão parar em nossa página no Pinterest, selecionam os artigos que mais gostam que acabam depois por serem “linkados” para o nosso site e acabamos por ver conversões acontecerem” (CMM). O exemplo da entrevistada sobre o *Pinterest*, para encaminhar os consumidores da rede social para o *site*, está de acordo com a perspectiva de Marques (2014), quando o autor relata a importância do *Pinterest* para aumentar o tráfego de utilizadores no *e-commerce* das empresas. Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) também consideram como objetivos do *marketing* digital a combinação de outros canais para levar os consumidores para o *site*, permitindo a conversão de visitantes em clientes.

Eu diria fase 1 engagement, ligação direta com a marca, e a fase 2 a conversão” (CMM). Assim, segundo a entrevistada o objetivo de ativação da marca IKEA no digital é gerar *engagement* com a marca, ativando os consumidores para que aconteça uma conversão em vendas.

4.3 Etapas da Ativação da Marca

4.3.1 Descoberta

A etapa de descoberta é o momento de pré-desenvolvimento do plano de ativação da marca, onde Saeed *et al.* (2015) afirmam ser necessário obter conhecimento das necessidades e desejos do público-alvo, ou seja, a identificação de perfis dos consumidores.

Segundo a entrevistada esta etapa de ativação da marca na IKEA é realizada através da segmentação, de estudos de mercado e perceber o potencial de penetração.

“Nós trabalhamos muito com segmentação, vamos começar agora a trabalhar, algo recente, com uma nova abordagem de segmentação que temos no grupo, nós conseguimos fazer uma fotografia do nosso país e segmentá-la com 16 perfis diferentes de consumidores a viver em Portugal. E esses perfis dizem-nos exatamente quem são essas pessoas, que idade aproximada elas têm, qual a sua situação de vida, se tem filhos, se estão agora por começar a viver sozinhos, se estão a estudar, e conseguimos também saber quais são os seus comportamentos nos meios digitais, que redes sociais usam, o que não usam, que consumo de media fazem” (CMM). Esta atuação vai ao encontro da perspectiva de Rosen e Minsky (2016) que defendem a segmentação na primeira etapa do plano de ativação para identificar o público-alvo e conhecer as oportunidades de ativação de cada grupo conforme as suas características de comportamento. Saeed *et al.* (2015) consideram esta etapa como identificação de mercados-alvo e segmentos de consumidores para os quais a estratégia pode ter maior sucesso.

“[...]o nosso ano começou agora há um mês e toda nossa estratégia de comunicação está cada vez mais segmentada. Portanto, o conteúdo que provavelmente está a ser impactado [visualizado] no seu feed, seja ele no Facebook, Instagram, ou Pinterest, está a ser provavelmente segmentado de acordo com o perfil de segmento que nós identificamos que mais se adequa. Isso é algo que vai crescer cada vez mais, porque vamos também fazer ligações com outras áreas de consumo de media, potenciar através do “Lookalikes⁵”, conseguimos conhecer mais pessoas parecidas com aquelas com que

⁵ Ferramenta digital para localizar semelhanças entre um conjunto de utilizadores (Ma, Wagh, Wen, Xia, Ormandi e Chen, 2016).

*já impactamos, e a verdade é essa que conseguimos de facto ter uma comunicação mais única possível com cada indivíduo pelo facto de ele sentir que aquela comunicação é relevante” (CMM). Saeed et al. (2015) destacam a importância da segmentação para o desenvolvimento de planos individualizados de ativação da marca. Rosen e Minsky (2016) esclarecem que a personalização da estratégia obtém melhores resultados. A fala da entrevistada sobre “outras áreas de consumo de media”, ou seja, outros meios de comunicação, vai ao encontro de Afonso e Alvarez (2020) e Rosen e Minsky (2016), quando os autores falam da análise de identificação do comportamento dos consumidores relacionados aos meios de comunicação disponíveis, sejam eles *online* ou *offline*.*

Relativamente aos estudos de mercado, a entrevistada refere que trabalham muito com *insights*:

“[...] portanto, com realidades, com dados do mercado, mais uma vez recorreremos a estudos do mercado que vamos fazendo para identificar aquilo que pode ser relevante a nível de conteúdo. Um exemplo, nós fizemos no ano passado a campanha “Vamos dormir” que tem muito a ver com um insight que nos diz que 60% dos portugueses têm dificuldades em dormir, sejam eles adultos ou crianças. E há mais estudos cada vez mais a surgirem com esse insight [...]. Portanto, rodeamos os especialistas de sono, rodeamos do nosso conhecimento sobre como dormir melhor [...] ou como podemos despertar e sentir que temos um sono reparador. Foi combinando todo esse conhecimento, juntamente com todo aquele insight do mercado, que conseguimos depois ter um impacto muito significativo” (CMM). O exemplo dado pela entrevistada reflete as inúmeras possibilidades de pesquisa, que podem ser alinhadas com o objetivo do plano de ativação da marca.

Ainda, a entrevistada destaca a importância do conhecimento sobre o potencial de penetração:

“Portanto, o nosso caminho para atrair novos clientes passa por tentar perceber o potencial de penetração de cada um desses segmentos e, depois, ter uma estratégia de media eficaz para chegar a eles mesmos” (CMM). Assim, percebemos que na etapa da descoberta a empresa em análise está alinhada com os elementos encontrados na revisão de literatura deste estudo.

4.3.2 Desenvolvimento Estratégico

A etapa de desenvolvimento estratégico, segundo Saeed *et al.* (2015), consiste no planejamento da estratégia e na escolha dos meios de comunicação a adotar.

Sobre esta etapa, a entrevistada define como importante a definição dos objetivos, a identificação de recursos, a calendarização, a definição do orçamento e uma avaliação contínua.

“[...] para qualquer projeto de interação e de ativação de marca, eu diria que passa por uma definição exata de quais são os objetivos, o que nós queremos fazer com isso, qual é o papel da marca e porquê que vamos fazer” (CMM). Desde a etapa de descoberta, Saeed *et al.* (2015) consideram importante compreender o posicionamento e promessa da marca e as metas da empresa, que serão importantes para balizar os objetivos do plano de ativação da marca.

“E depois, obviamente, da seleção de quem são os stakeholders internos e externos que precisamos de ter para fazer isso acontecer [...]” (CMM).

“[...] a definição dos timings [...]” (CMM).

“[...] a definição do budget [...]” (CMM).

A seleção de *stakeholders* e definição do *timing* e *budget* estão de acordo com a perspectiva de Saeed *et al.* (2015) sobre a análise de recursos como elemento do desenvolvimento estratégico, que integra a definição da equipa, ferramentas, tempo e orçamento.

Segundo a entrevistada, ainda nesta etapa deve ser projetada uma avaliação contínua, garantindo e resultados durante toda a estratégia:

“[...] não apenas no final, mas em momentos críticos quando definimos objetivos como é que vamos fazer, que KPIs vamos ter que medir esses resultados. A meio da viagem faz sentido fazer um check de que está tudo bem, de que está tudo alinhado” (CMM). Rosen e Minsky (2016), Saeed *et al.* (2015) e Pratas e Brito (2019) destacam a importância do monitoramento constante da ação, pois são destes resultados que permitem à equipa de *marketing* alinhar a estratégia durante a sua implementação.

4.3.3 Desenvolvimento Criativo

Saeed *et al.* (2015) consideram a terceira etapa como o desenvolvimento criativo da estratégia, sendo o momento de preparar o projeto de acordo com a estratégia desenvolvida.

Essa etapa é contruída pela entrevistada através do desenvolvimento do conteúdo, da comunicação estendida e do teste da ideia criativa.

A entrevistada refere o desenvolvimento do conteúdo segundo o eixo ou conceito da comunicação, a aplicação da promessa ou proposta de valor da marca no conteúdo e definição do tom e atmosfera da mensagem.

“A campanha atual está muito ligada àquilo de conceito que nós temos desde o início da marca, há mais de 76 anos, que é o desenho democrático. Nós acreditamos que toda a gente tem direito a uma casa que sempre sonhou e isso não tem que ter uma etiqueta de preço muito elevada. Portanto, o direito ao design é agora a mensagem chave que alavancamos” (CMM).

“[...] lançamos e desenvolvemos o filme do “direito ao design” ele é guarda-chuva de tudo que vamos desenvolver ao longo desse ano. [...] E além do filme, estamos também a construir pequenos filmes com intervenções em casa de pessoas, membros do IKEA Family, onde com budget específico, abaixo dos 400€, conseguimos fazer de facto renovações muito surpreendentes” (CMM).

“[...] tentamos ao máximo que todos os conteúdos que vamos partilhar em nossas redes sociais tenham essa atenção, extraordinariamente inspiradores e desejáveis, com preço incrível. E é essa atenção que nós queremos criar em toda nossa comunicação digital. É esse o caminho do próximo ano” (CMM).

Nas afirmações e exemplos acima podemos perceber que a IKEA utiliza o posicionamento da empresa como eixo de sua comunicação com o público. Kotler *et al.* (2016) afirmam que o posicionamento da marca deve estar alinhado com a comunidade, o que podemos perceber na atitude da IKEA de defender um *design* democrático, permitindo que qualquer pessoa tenha condições de ter produtos com *design* e qualidade na sua casa.

“Portanto, o nosso posicionamento está focado em “eu quero que os nossos consumidores em Portugal sintam que a IKEA os compreende, que a IKEA os inspira e que a IKEA os permite ter uma casa que só podia ser sua”. E, portanto, digitalmente nós tentamos desenvolver conteúdos focados na inspiração, o que eu poderia fazer mais na minha casa, que possibilidades que eu tenho, como é que posso fazer com uma mesa incrível para o natal, como é que eu posso decorar a minha sala com as melhores combinações de têxteis e etc” (CMM).

“[...] estamos muito satisfeito e acreditamos que o que estamos a fazer em social media cumpre muito com o posicionamento da marca” (CMM).

Morel *et al.* (2002) afirma que a promessa da marca pode estar presente tanto nos benefícios do produto, na visão e posicionamento da empresa e em toda a sua comunicação. Através do discurso da entrevistada percebe-se que a IKEA coloca em prática a sua promessa com seu público, seja inspirando conforme a ideia de *design* democrático, ou permitindo preços acessíveis dos seus produtos, ou na forma de criar o conteúdo e interagir com os consumidores.

Ainda sobre o conteúdo, a entrevistada ressalta o tom e a atmosfera da mensagem a ser comunicada:

“[...] uma coisa que fazemos que é o be on time marketing, portanto, como brincamos nas redes sociais com momentos que estão a acontecer na vida das pessoas no dia a dia, que podem não ter haver com nossa marca, mas, imaginemos que há os óscares e nós fazemos uma brincadeira com os filmes e uma ligação com nossa gama, outras ações que estão acontecer com coisas que as pessoas estão a falar, nós brincamos um bocadinho com isso mesmo. E isso nos deixam muito contentes porque por um lado mostra aquilo que queremos como marca, que é mostrar uma forma divertida [...]” (CMM). A criatividade da IKEA no meio digital está de acordo com a perspectiva de Afonso e Alvarez (2020), quando as autoras referem a importância da atenção ao momento em que o conteúdo é publicado. Essa atenção é importante para aproveitar oportunidades de acontecimentos no dia a dia dos consumidores, como datas comemorativas, ou eventos que estejam a ocorrer na sociedade, para criar conteúdos criativos, diversificados e que são percebidos pelo público como uma comunicação espontânea e surpreendente. Além

disso, esse modelo de conteúdo permite uma variedade de ideias para publicações serem realizadas em uma frequência relevante para gerar *engagement*.

Sobre a comunicação estendida, a entrevistada destaca a importância de definir os influenciadores, a participação dos clientes fidelizados e dos colaboradores, tornando-os embaixadores da marca.

“[...] posso dizer que vamos fazer agora um novo projeto de como trabalhar com influenciadores digitais, que acreditamos que é também um processo muito engraçado para criar engagement junto das pessoas. Nós vamos de facto construir uma equipa de influenciadores digitais, aqueles que são normalmente mais conhecidos por parte do público, pessoas que normalmente as pessoas já seguem, portanto, tem um reach bastante significativo, um alcance bastante significativo” (CMM). A ação com influenciadores é destacada por Chaffey e Ellis-Chadwick (2016), pois é importante fazer chegar a esta a mensagem da marca para expandir o alcance do conteúdo, nomeadamente através do WOM, ampliando a mensagem entre os seguidores desses influenciadores (Kotler *et al.*, 2016).

“Nós vamos complementar com membros do IKEA Family, portanto, pessoas que fazem parte de nosso cartão de fidelização e que não tem visibilidade alguma, mas que adoram partilhar aquilo que fazem na sua casa” (CMM).

“[...] que querem começar a partilhar um bocadinho a sua casa e nós vamos poder dar-lhes visibilidade, através de nossos canais, e vamos poder mostrar-lhes de facto o que é que de bom já se faz nessas casas, que não são ainda tão conhecidas” (CMM).

Essa interação com os consumidores combina as promessas da marca com a experiência, como afirma Kotler (2003), Lindon *et al.* (2004) e Rosen e Minsky (2016). A fidelização do consumidor diferencia a marca de seus concorrentes, conquistando a confiança e identificação dos consumidores (Lindon *et al.*, 2004; Keller, 2013), além de aumentar a lealdade dos consumidores em conexões emocionais com a marca (Kapferer, 2008).

Através do discurso da entrevistada é perceptível que a IKEA atua conforme os autores citados ao criar uma experiência diferente, transformando os consumidores em influenciadores digitais. Schultz *et al.* (2009) salientam a importância de uma ativação da marca que combine os diferentes meios, *offline* e *online* para produzir uma experiência holística e um relacionamento entre consumidor-marca.

“E vamos também acrescentar a essa equipa um conjunto de colaboradores que adoram a marca e que adoram fazer coisas também na sua casa. [...] um momento espetacular que podemos orgulhosamente mostrar o que aprendemos todos os dias ao trabalhar na IKEA e onde possamos dar novas ideias e sugestões de como mudar a casa” (CMM).

“Vamos criar um projeto que se chama “Embaixadores da Casa” e, portanto, essas pessoas vão estar a longo prazo a trabalhar com conteúdos da nossa marca, seja novidades de artigos que vão chegar, seja notícias, coisas que vão acontecer em Portugal e no mundo, seja trabalhar temas como sustentabilidade, seja como é que conseguimos ter de facto essa casa dos sonhos, um budget que seja realmente acessível para maioria dos portugueses” (CMM). A sustentabilidade, uma das promessas da IKEA (IKEA, 2019), estar presente na estratégia de ativação da marca reforça a coerência na comunicação da marca (Morel, *et al.*, 2002).

A entrevistada ressalta a importância de testar as ideias criativas:

“Há uma ideia criativa que tem que ser testada, faz sentido testá-la, um painel, um focus group” (CMM). A pesquisa é importante em todo processo de planeamento da ativação da marca (Rosen e Minsky, 2016), assim como no teste da abordagem ao cliente (Dodson, 2016), com ideias criativas.

4.3.4 Implementação

Segundo Saeed *et al.* (2015), a etapa de implementação é o momento de colocar em prática as estratégias criadas no plano de ativação da marca. É também nessa etapa que o autor destaca a obtenção de informação com o uso de ferramentas de avaliação.

A entrevistada nessa etapa destaca os canais e ferramentas utilizados na implementação do plano de ativação da marca, fazendo referência ao *site* da IKEA Portugal, às redes sociais, especificamente o *Facebook*, *Instagram*, *Pinterest*, *Youtube*, *Spotify* e *LinkedIn*, e aplicações de medição.

Site

Segundo a entrevistada, o *website* é a *hub* de conteúdo da IKEA, sendo um *asset* da marca, apesar de possuir suas limitações.

“ [...] Tudo o que fazemos digitalmente tem que ter um *redirection* para o site. [...] para nós o nosso site é a *hub* do conhecimento, de inspiração, dos conteúdos e onde queremos de facto que tenha a interação com os nossos clientes” (CMM). Kingsnorth (2016) define o *site* como o principal canal das marcas na *internet*. Yoon e Youn (2016) também destacam a capacidade do *website* de gerar experiências e interações diferentes com o cliente.

“[...] inclusivamente *offline*, tudo que fazemos *offline*, seja um *mupi* de rua, seja um anúncio de tv, seja um anúncio de cinema, eu convido sempre nossos clientes e nossos consumidores a visitarem o site online. [...] porque de facto não podemos complicar e temos que ser claro para todos os consumidores que é lá [site] que eu vou ter toda a informação” (CMM). Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) defendem que tanto as comunicações da marca *online*, como no *offline*, devem estar alinhadas para atrair o público para o site.

“O site é uma ferramenta global, mas que temos uma equipa local a fazer todo o desenvolvimento e alocar os conteúdos para ter uma relevância local. [...] Nosso site é de facto a nossa *hub* de conteúdo e, portanto, é a base de tudo” (CMM). Embora a IKEA seja uma marca global, os públicos locais necessitam de uma comunicação personalizada. Mckay *et al.* (2016) defendem esta atuação pela necessidade de dar confiança ao consumidor na interação digital. O autor afirma que os consumidores confiam mais em conteúdos que estejam em um contexto próximo da região e da cultura que ele vive.

“O máximo de informação está no site e depois se eu quero experimentar, se eu quero testar, se eu quero fazer uma pergunta mais técnica, obviamente na loja vamos ter toda a disponibilidade para o fazer. [...] Portanto, é um *asset* da marca, onde está toda a história da marca, mas é também um *asset* que está construído para ser a loja online que queremos que a IKEA seja. [...] mas o site para nós continua a ser o *asset* mais forte por todos os sentidos e por todas as razões” (CMM).

O *site* da IKEA é onde também está o *e-commerce* da empresa, o que torna ainda mais importante que os consumidores sejam redirecionados para o *site*. A IKEA torna o digital,

principalmente o *website* e o *e-commerce*, uma extensão da loja física, pois o consumidor consegue obter informações, contactar a empresa e realizar a compra.

Apesar dos benefícios, a entrevistada também afirma que há limitações com o canal de *website*:

“Obviamente temos que dar algumas limitações no desenvolvimento do site, pois isso é global, o site IKEA é uma ferramenta global e, por mais desenvolvimentos locais que possamos fazer, muitas vezes temos algumas limitações” (CMM). A IKEA utiliza uma comunicação local no seu *website*. Apesar das limitações referidas pela entrevistada, é possível constatar na tabela 4.1 a presença da maioria dos indicadores importantes neste canal identificados na literatura.

Tabela 4.1: Análise do *website*

Categorias	Subcategorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
Gestão	Multilíngue (+3 idiomas)		0	4
	Termos de utilização		1	
	Web designer/host identificado		1	
	Assistência Online	Chat	1	
	Site map/ Index menu		1	
Funcionalidade	Responsive website design		1	7
	Fácil acesso ao site		1	
	Cores de fundo	Branco	1	
		Preto	1	
	Elementos da marca	Cores azul e amarelo	1	
		Logótipo	1	
Texto de fácil leitura		1		
Navegabilidade	Estrutura lógica		1	4
	Links para outros canais		0	
	Botões das redes sociais		1	
	Conteúdo atualizado		1	
	Possibilidades de pesquisa		1	

Categorias		Subcategorias	Subcategorias	Presença/ ausência	Total de presenças	
Conteúdos	Informação Externa			0	0	
	Corporativo	Sobre nós IKEA		1	6	
		Missão, Visão e Valores da IKEA		1		
		Notícias sobre a IKEA		1		
		Notícias sobre a IKEA na Com. Social		1		
		Links para as lojas IKEA no mundo		1		
		Oportunidades de Emprego		1		
	Produto	Catálogos de produtos		1	11	
		Recomendações/Comentários dos clientes		1		
		Avaliações dos consumidores		1		
		Retargeting		1		
		Compra	Informação de pagamento			1
			Informação de entrega			1
		Ofertas e promoções		1		
		Dicas e informações sobre os produtos		1		
		Descrição detalhada de produtos		1		
		Destaques dos novos produtos		1		
		Vídeos		1		
	CRM	Contactos	E-mail	1	9	
			Telefone	1		
Suporte Pós-venda			1			
Informação Pós-Venda			1			
Faqs			1			
Sistemas de Fidelização			1			
Newsletter			1			
Login para clientes			1			
Eventos e Passatempos		1				
Total de presenças					41	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ramos et al. (2016).

A análise do *site* foi realizada a partir da gestão, funcionalidade, navegabilidade e conteúdo, este composto por informações externas, corporativo, produto e CRM.

Na análise da gestão do *website* verifica-se a possibilidade de escolha do país em que a IKEA está presente, o utilizador pode aceder aos conteúdos produzidos pelo *marketing* da empresa do país que escolher. No *website* da IKEA Portugal, verifica-se a limitação

de dois idiomas: o português e o inglês. Essa limitação pode impedir não falantes dos dois idiomas a ter acesso aos conteúdos e produtos da IKEA em Portugal pelo *site*.

A análise de funcionalidade verifica-se a *responsive website design*, que permite aceder ao *website* no *mobile* com o *design* adaptado para essa tecnologia, conforme pode ser visto na figura 4.1.

Figura 4.1: Versão *mobile* do *site* IKEA Portugal



Fonte: IKEA (2019).

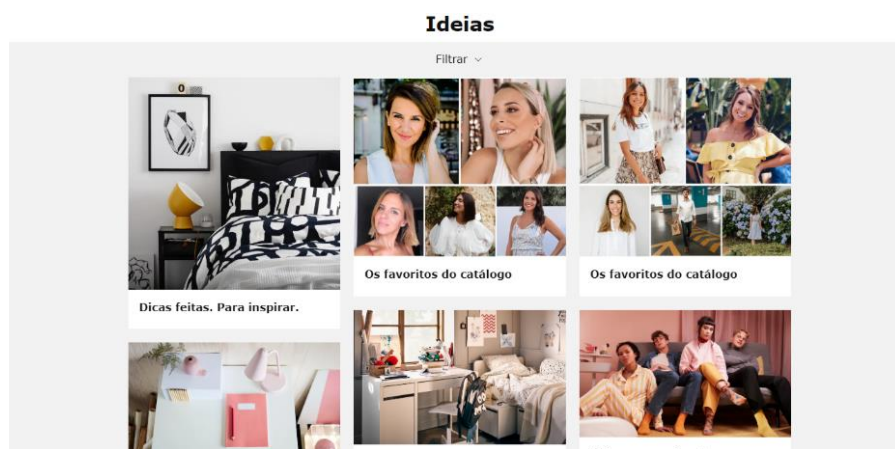
Na análise da navegabilidade o *website* apresenta uma atualização frequente, pois é atualizado semanalmente com conteúdos diversos, como dicas de decoração, lançamentos de coleções de produtos, ou divulgação de eventos da marca. Verificou-se que a cada conteúdo com imagem de produto corresponde a uma descrição em texto com o nome, preço e o link de acesso ao *e-commerce* da marca para realização da compra.

Na análise dos conteúdos não foi verificado partilha de conteúdos externos que não é produzido ou controlado pela IKEA. As informações corporativas estão identificadas no

site com informações detalhadas sobre a empresa. A IKEA apresenta uma página com a produção de *release* de notícias da empresa para serem publicados na imprensa.

Entre os conteúdos divulgados no *website* da IKEA Portugal estão dicas e informações sobre sustentabilidade e *design* de casas com produtos de baixo custo. Portanto, a IKEA transmite o seu posicionamento no *site* através dos seus conteúdos. Como elucida a figura 4.2, os conteúdos do *site* com dicas e informações estão incluídas na página Ideias do *website*.

Figura 4.2: Página Ideias no *site* IKEA Portugal



Fonte: IKEA (2019).

Os produtos estão presentes nos conteúdos com dicas de decoração ou no *e-commerce* do *site*. Através da análise de conteúdo sobre as redes sociais da IKEA foi identificado a presença de *link* para o *site* ou para o *e-commerce* da IKEA pelo *Facebook*, *Instagram*, *Pinterest* e *Youtube*. Além da referência do *site* na descrição dos perfis da marca em cada rede social, a IKEA fornece o *link* para o *site* na maioria das publicações. Quando a publicação é de um produto, a marca redireciona o utilizador para a página do produto no *e-commerce*, podendo obter mais informações do produto ou realizar a compra.

Sobre os conteúdos de CRM, o *website* apresenta informações detalhadas de entrega, dos serviço pós-venda, assim como de cada produto no *e-commerce* com descrição, características, fotos e, em alguns casos, vídeos. Portanto, é possível que o consumidor se informe e efetue a compra somente com o *site*, não necessitando ir à loja física para efetuar a compra.

Facebook

A entrevistada destaca que o *Facebook* foi a primeira rede social da IKEA em Portugal, que, apesar de ser um *target* específico, possui uma audiência de clientes importante para a presença da marca nesse canal.

“Foi nosso primeiro canal nas redes sociais, tínhamos o *Facebook*, o *Flicker*, que já deixou de existir, e tínhamos outras que acabaram por não vingar. O *Facebook* é uma *hub* interessante para falar com um *target* específico da IKEA. Sabemos que nossos novos clientes não estão lá, portanto, é muito interessante para os clientes existentes, mas não é a *hub*, a rede social, a área de contacto ideal para *engagement* com novos clientes e futuros clientes da IKEA” (CMM). Segundo Afonso e Alvarez (2020), o *Facebook* é uma das principais redes sociais utilizadas pelas marcas, além de ser a maior rede social em número de utilizadores, o que reforça a importância da presença das marcas nessa rede social.

Tabela 4.2: Análise do *Facebook*

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
Perfil	Elementos da marca	Logótipo da marca	1	1
	Corporativo	Informação sobre a empresa	1	3
		Link para o site	1	
		Link para as outras redes sociais	1	
Feed	Externo	Partilha de conteúdo dos seguidores	1	1
	Corporativo	Fotografias/imagens	1	5
		Vídeos	1	
		Gifs	1	
		Informação sobre a marca	1	
		Informação sobre eventos da marca	1	

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
Feed	Produto	Fotos de produtos	1	4
		Vídeos	1	
		Gifs	1	
		Redirecionamento para o <i>site/e-commerce</i>	1	
	CRM	Factos e histórias	1	7
		Citações, frases, dicas e sugestões	1	
		Ofertas	1	
		Descontos	1	
		Passatempos	1	
		Fotos de bastidores de ações e da empresa	1	
Interação com os seguidores pelos comentários		1		
Stories	Externo	Partilha de conteúdo dos seguidores	1	1
	Corporativo	Fotografias/imagens	1	5
		Vídeos	1	
		Gifs	1	
		Informação sobre a marca	1	
		Informação sobre eventos da marca	1	
	Produto	Fotos de produtos	1	4
		Vídeos	1	
		Gifs	1	
		Redirecionamento para o <i>site/e-commerce</i>	1	
	CRM	Factos e histórias	1	6
		Citações, frases, dicas e sugestões	1	
		Ofertas	1	
		Descontos	1	
Passatempos		1		
Fotos de bastidores de ações e da empresa		1		
Messenger			1	1
Total de presenças				38

Fonte: Elaboração própria

As ferramentas disponíveis para serem analisadas no *Facebook* são o perfil, o *feed*, os *stories* e o *messenger*.

O *feed* é a ferramenta mais utilizada pela IKEA Portugal. A maioria dos conteúdos publicados no *Instagram* são, também, publicados no *Facebook*.

A divulgação de eventos é realizada através do *feed* e da ferramenta para eventos, que permite avisar os consumidores sobre a data de um evento da marca, e é utilizada como forma de informar os consumidores e atrair os clientes que utilizam a rede social para a loja.

As publicações no *feed* que apresentam produtos da IKEA possuem *link* para aceder o *e-commerce*. Além disso, é através dos comentários nas publicações do *feed* que a marca interage com os consumidores, seja com comentários divertidos ou respondendo questionamentos.

Figura 4.3: Apresentação de produto no *feed* do Facebook



Fonte: Facebook IKEA (2019).

Os *stories* do Facebook é uma ferramenta menos utilizada que o *feed*, embora também apresente conteúdos relevantes.

O Facebook Messenger é a ferramenta de assistência *online* da IKEA. A ferramenta também está presente no *site* e a empresa recomenda a sua utilização como forma de contacto com a marca.

Instagram

Conforme Afonso e Alvarez (2020) o *Instagram* é um canal que apresenta uma variedade de ferramentas de interação com os consumidores, permitindo comunicar conteúdos em diferentes formatos e sendo muito interessante na ativação da marca.

A entrevistada destaca o *Instagram* pela sua capacidade de gerar *engagement* e interação.

“Instagram é o sítio onde de facto cada vez mais vemos maior engagement a acontecer, engagement pode ser de marca ou de serviço, as pessoas vêem cada vez mais, e os targets mais novos vêem o Instagram como uma forma de comunicar com a marca. Nós temos diversos stories onde as pessoas falam diretamente conosco e querem falar com os serviços de apoio ao cliente e querem ter uma resposta através da sua storie. Temos mensagens incríveis que as pessoas partilham histórias conosco, partilham imagens de suas casas. Estamos tendo muito sucesso, porque estamos a usar easy generator of content na nossa página de Instagram. Portanto, se visitar nossa página vai ver que muitas das nossas imagens não fazem parte do nosso banco de imagens. Temos um banco de imagens global, que é incrível, nós temos um dos melhores estúdios de fotografia do mundo, onde produzimos estas fotografias que se vê no Instagram, mas cerca de 50% das nossas fotos do Instagram são dos nossos clientes em Portugal. É extraordinário perceber que há casas maravilhosas que temos que explorar e ver. Vemos no Instagram como uma ferramenta espetacular para promover e para mostrar estas casas dos portugueses” (CMM).

Smith e Hanover (2016) referem que uma das ações importantes das redes sociais para *engagement* dos consumidores é a partilha de conteúdos. Através do discurso da entrevistada e da análise de conteúdo da presença de IKEA no *Instagram* percebe-se que há um alinhamento da atuação da empresa com a perspetiva deste autor.

Tabela 4.3: Análise do *Instagram*

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças	
Perfil	Elementos da marca	Logótipo da marca	1	2	
	Corporativo	Informação sobre a empresa	0		
		<i>Link</i> para as outras redes sociais	0		
		<i>Link</i> para o <i>site</i>	1		
Feed	Externo	Partilha de conteúdo dos seguidores	1	1	
	Corporativo	Fotografias/imagens	1	5	
		Vídeos	1		
		Gifs	1		
		Informação sobre a marca	1		
		Informação sobre eventos da marca	1		
	Produto	Fotografia de produtos	1	4	
		Vídeos	1		
		Gifs	1		
		Redirecionamento para o <i>site/e-commerce</i>	1		
	CRM	Factos e histórias	1	7	
		Citações, frases, dicas e sugestões	1		
		Ofertas	1		
		Descontos	1		
		Passatempos	1		
		Fotos de bastidores de ações e da empresa	1		
		Interação com os seguidores pelos comentários	1		
	Stories	Externo	Partilha de conteúdo dos seguidores	1	1
		Corporativo	Fotografias/imagens	1	5
Vídeos			1		
Gifs			1		
Informação sobre a marca			1		
Informação sobre eventos da marca			1		
Produto		Fotos de produtos	1	4	
		Vídeos	1		
		Gifs	1		
		Redirecionamento para o <i>site/e-commerce</i>	1		

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
<i>Stories</i>	CRM	Factos e histórias	1	6
		Citações, frases, dicas e sugestões	1	
		Ofertas	1	
		Descontos	1	
		Passatempos	1	
		Fotos de bastidores de ações e da empresa	1	
IGTV			1	1
<i>Direct message</i>			1	1
Total de presenças				37

Fonte: *Elaboração própria.*

Na tabela 4.3 verificamos que o *Instagram* apresenta como ferramentas o perfil, o *feed*, os *stories*, o IGTV e o *Direct message*.

O perfil do *Instagram* da IKEA apresenta o logótipo da marca e o *link* para o *site*, o seu principal canal digital. Na descrição do perfil do *Instagram*, a IKEA convida os consumidores para aceder ao *chat* do *Facebook*.

Na análise de conteúdo realizada no *feed* do *Instagram* foi verificado a partilha de conteúdos de clientes e de influenciadores. Conforme a entrevista, faz parte da estratégia digital da marca a interação com influenciadores, que possuem reconhecimento na rede social, e com consumidores.

Os conteúdos no *feed* que apresentam imagens de produtos possuem *links* para as respetivas páginas no *e-commerce* da IKEA. No *feed* a IKEA também publica vídeos e GIF, normalmente com referências temáticas de eventos, como o natal, ou da coleção de produtos que está sendo divulgada. Na legenda das publicações do *feed* a IKEA utiliza *hashtag* e termos comuns na linguagem dos utilizadores na *internet*.

Figura 4.4: Partilha de conteúdo no *feed* com *link* para o *e-commerce*



Fonte: Instagram IKEA (2019).

Os *stories* é outra ferramenta utilizada com frequência pelo *Instagram*. Os conteúdos dos *stories* normalmente convidam o consumidor para visitar o site, seja para conhecer produtos ou aceder a conteúdos com dicas e informações. A IKEA utiliza a ferramenta para convidar os consumidores a participar de passatempos, como na personalização do catálogo mensal de produtos da IKEA, por exemplo. Os *stories* do *Instagram* da IKEA também é utilizado para a divulgação de eventos e lançamento de novas coleções de produtos, conforme pode ser visto na figura 4.5.

Figura 4.5: *Stories* da IKEA no *Instagram*



Fonte: Instagram IKEA (2019)

O IGTV é uma ferramenta que permite vídeos de longa duração. A IKEA produz séries de vídeos com clientes ou profissionais de decoração para dar dicas e informações sobre os produtos IKEA. Esses vídeos são publicados também no *Facebook*, no *site* da IKEA e no *Youtube*. Como exemplo de conteúdo de passatempo da IKEA no *Instagram*, a empresa convoca a participação dos utilizadores para contribuírem com ideias para a produção de novos vídeos da marca.

O *direct message* é utilizado pela IKEA para interação com os consumidores, onde a empresa consegue aceder a conteúdos partilhados pelos consumidores.

Pinterest

O *Pinterest* é uma ferramenta importante para divulgação de produtos em forma de catálogos, onde permite colocar *link* nas imagens publicadas para acesso ao *site* ou *e-commerce* da marca. Assim, de acordo com a entrevistada, o *Pinterest* é um importante canal para interação e conversão dos consumidores para o *site*.

“O Pinterest está a crescer cada vez mais do ponto de vista de interações e de conversão direta para o nosso site. Agora que o Pinterest está disponível com diferentes formatos publicitários, nós vamos cada vez mais investir neles e fazer testes, em breve, com investimentos publicitários associado, para além de garantir que os álbuns que nós criamos são relevantes para aquilo que nossos clientes estão a procurar(...). Sempre que eu faço uma “targetização” para esse segmento, obviamente que o Pinterest tem que fazer parte do plano de mídia associado” (CMM).

A conversão para o *site*, referida na entrevista, vai ao encontro da perspectiva de Marques (2014), quando o autor salienta que o *Pinterest* é um importante canal de conversão do tráfego de utilizadores para o canal de venda.

Tabela 4.4: Análise do *Pinterest*

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
Perfil	Elementos da marca	Logótipo da marca	1	1
	Corporativo	Informação sobre a empresa	0	2
		Link para o site	1	
		Link para as outras redes sociais	1	
Pins	Produtos	Fotos de produtos (redirecionamento para <i>e-commerce</i>)	1	2
		Vídeos	0	
		Organização por álbuns/categorias	1	
	Corporativo	Informação sobre a marca	0	1
		Informação sobre eventos da marca	0	
		Fotos de bastidores de ações e da empresa	1	
	CRM	Factos e histórias interessantes	1	2
		Citações, frases, dicas e sugestões	1	
		Ofertas	0	
		Descontos	0	
		Passatempos	0	
Externo	Partilha de publicações de outros utilizadores	0	0	
Total de presenças				8

Fonte: *Elaboração própria.*

Conforme a tabela 4.4, o *Pinterest* é um canal mais específico, onde as ferramentas disponíveis para a comunicação das marcas são o perfil e os *pins*.

O perfil do *Pinterest* da IKEA Portugal apresenta *link* para o *website* da marca e apresenta a referência da página do *Instagram* da IKEA.

A maioria dos conteúdos por *pins* são imagens dos produtos da IKEA, onde o utilizador pode aceder a página do *e-commerce* para realizar a compra do produto. O *Pinterest* da IKEA representa um catálogo de produtos, onde os *pins* são também organizados por álbuns de acordo com a temática, como referências às estações do ano, por exemplo.

Os conteúdos corporativos são poucos explorados pela IKEA no *Pinterest*, limitando-se a alguns conteúdos sobre eventos da marca e novas lojas. Como conteúdo de CRM, a IKEA apresenta *links* para o *site* com conteúdos de dicas e sugestões de decoração.

Youtube

A entrevistada afirma que o *Youtube* ainda é pouco explorado pela IKEA Portugal, mas que pretendem intensificar as atividades nesta rede social no futuro.

*"O Youtube é uma ferramenta a explorar, eu pessoalmente, como responsável da equipa do marketing, não estou feliz com o Youtube da IKEA. Seria a rede social que eu mais gostaria de desenvolver durante o próximo ano. Portanto, nesse momento é um repositório de conteúdo, mas tenho outros planos para ele. Para já, eu diria que não está como gostaríamos, do ponto de vista de estratégia, mas também não sentimos que nosso target esteja a procurar intensamente por nosso Youtube (CMM). As autoras Afonso e Alvarez (2020) destacam a importância do Youtube como canal para as marcas, principalmente com o surgimento do *livestreaming*, ou transmissões em direto.*

Tabela 4.5: Análise do *Youtube*

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
Perfil	Elementos da marca	Logótipo da marca	1	1
	Corporativo	Informação sobre a empresa	0	2
		<i>Link</i> para o <i>site</i>	1	
		<i>Link</i> para as outras redes sociais	1	
Vídeos	Corporativo	Publicação de bastidores de eventos da marca	1	2
		<i>Vídeos</i> corporativos	1	
	Produtos	<i>Vídeos</i> sobre produtos	1	3
		Descrição com <i>link</i> para as outras redes sociais	1	
		Descrição com <i>link</i> para <i>site</i>	1	
	CRM	Interação por meio de comentários nos vídeos	0	0
		Transmissão em direto/ <i>streaming</i>	0	
		Interação com o público através de resposta dos comentários	0	
Interação com público através de <i>passatempos</i>		0		
Total de presenças				8

Fonte: *Elaboração própria.*

A tabela 4.5 apresenta como ferramentas do *Youtube* o perfil e os vídeos.

O *Youtube* apresenta limitações na ferramenta perfil, onde no *mobile* permite a IKEA publicar somente o seu logótipo e uma imagem, enquanto no computador os utilizadores podem aceder ao *site* e redes sociais da marca.

Os vídeos produzidos pela IKEA são divulgados no *site*, no *Facebook* e no IGTV do *Instagram* e no *Youtube*. Entretanto, a análise de conteúdo identificou o *Youtube* como a rede social com menor presença da IKEA, não apresentando todos os conteúdos em vídeos presentes nas outras redes sociais. Além disso, o *Youtube* da IKEA não apresenta conteúdos exclusivos da rede social.

Sobre os conteúdos de CRM, a IKEA não utiliza as transmissões em *livestreaming* e não permite o comentário dos utilizadores na maioria dos vídeos publicados, o que impede a interação com os utilizadores.

Spotify

A entrevistada destaca o *Spotify* como um canal para desenvolver *playlists* e produzir *podcasts* para os consumidores.

"O Spotify que é algo que temos trabalhado e feito alguns conteúdos interessantes nessa ligação com o sono. Criamos playlist para as pessoas dormirem melhor, seja pai ou o filho. E, também, playlist para poderem acordar mais bem-dispostas, portanto, isso foi o primeiro passo que tomamos na ligação com o spotify, pois acreditamos que o som e a voz acabam por ser o futuro das redes sociais. Portanto, eventualmente no futuro gostaríamos de trabalhar com formatos de podcast e etc. Portanto, ligados somente ao som" (CMM).

Esta é uma atuação que se coaduna com a perspectiva de Chaffey e Ellis Chadwick (2016) quando salientam a importância da utilização do *Spotify* pelas marcas, assim como a produção de *playlists* personalizadas.

Tabela 4.6: Análise do *Spotify*

Ferramentas	Categorias	Subcategorias	Presença/ausência	Total de presenças
Perfil	Elementos da marca	Logótipo da marca	1	1
<i>Playlists</i>	<i>Playlists</i> de acordo com campanhas ou segmentos		1	2
	<i>Playlists</i> identificados por imagem conforme identidade da marca		1	
<i>Podcasts</i>			0	0
Total de presenças				3

Fonte: Elaboração própria.

O perfil da empresa apresenta a identificação com o logótipo da marca, assim como na imagem que identifica a *playlist*. O facto de não encontrar a referência para o *site* da IKEA no *Spotify* pode estar associado a limitação do canal para a exposição da marca.

As *playlists* apresentam a temática de músicas que ajudam as pessoas a dormir. O *Spotify* é um canal ainda a ser explorado pela IKEA, onde a marca apresenta somente quatro *playlists* e todas com a mesma temática. Além disso, a IKEA não utiliza a ferramenta de *podcasts* do canal.

LinkedIn

O *LinkedIn* é uma rede social não gerida pela equipa de *marketing* da IKEA, que, segundo a entrevistada, tem como foco a comunicação corporativa.

“Acrescentaria o LinkedIn, que não é gerida pelo marketing, é uma rede social corporativa, portanto nossa equipa de comunicação corporativa e a equipa de recursos humanos que vão gerindo no ponto de vista de conteúdo. É um site global, tem uma geolocalização e depois os portugueses são segmentados, são localizados a partir de geolocalização portuguesa, portanto, acrescentaria esse, mas não é uma plataforma comercial, por assim dizer, não tem intervenção do marketing.” (CMM)

Embora a IKEA não use esta plataforma como canal de *marketing*, segundo Torres (2009) é um canal importante para a presença das marcas, ainda que o conteúdo seja essencialmente corporativo, os consumidores da marca também estarão presentes na rede social. O autor afirma que o *LinkedIn* pode ser um canal utilizado para conquistar desde colaboradores, parceiros e clientes. Torres (2009) reforça a importância *marketing* controlar todos os conteúdos para que se adequem à estratégia de *marketing* da empresa.

Ferramentas de monitoramento

Ainda, na etapa de implementação, a entrevistada menciona ferramentas de monitoramento e métricas utilizadas.

“Portanto, para nós, mais uma vez, todos os nossos links têm tags associados. Portanto, eu sei exatamente quantos dos IKEA Family receberam nosso newsletter, quantos abriram, quantos clicaram e quantos foram a loja comprar. Da mesma forma consigo perceber o nível de interação nas nossas páginas de produtos no site e consigo saber quais são os artigos que são mais desejados e mais procurados. Conseguimos passar essa informação às lojas e garantir que as lojas também apresentam com maior relevância aqueles que são os artigos mais procurados por parte dos nossos clientes. Portanto, é trabalhando com dados que nós conseguimos obviamente ter os melhores resultados” (CMM).

“Nós temos aqueles resultados que podemos ver o dia e a semana, e nesses nós podemos ser mais reativos, imaginando que há uma campanha que não está a funcionar do ponto de vista de visitantes, gerar visitas ao site ou de vendas, nós podemos agir no momento e podemos fazer pequenas alterações” (CMM).

As ferramentas utilizadas na melhoria da usabilidade e experiência dos utilizadores no site da IKEA, e a sua monitorização durante a implementação das estratégias, está conforme Saeed *et al.* (2015) que afirma ser nessa etapa que as avaliações das atividades devem ser iniciadas.

4.3.5 Avaliação

É na última etapa do plano de ativação da marca, que as empresas conseguem perceber se o tempo e orçamento gasto com a estratégia de ativação da marca concretizou as expectativas e obteve o retorno esperado Saeed *et al.* (2015).

Relativamente a esta etapa final do plano de ativação da marca, a entrevistada destaca a utilização dos KPIs, o cálculo por ROI e um sistema de avaliação integrada.

“[...] há uma serie de KPIs de alcance, de engagement, de interação que essas pessoas têm [...]”, Nós tentamos fazer o rácio entre o valor investido e o resultado em diferentes KPIs, ao nível de visitas ao site, ao nível de interações, ao nível de visitas a loja e a nível de vendas. E depois conseguimos atribuir um valor de quanto é que nos custou essa ação por número de visitantes, ou seja, quanto é que eu “paguei por um visitante”, entre aspas, qual foi o retorno do ponto de vista de vendas, qual foi o impacto a longo prazo” (CMM).

Rosen e Minsky (2016) destacam a importância dos KPIs em toda a avaliação, mensuração e pré-avaliação do plano de ativação da marca. Afonso e Alvarez (2020), Rosen e Minsky (2016) e Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) afirmam que a velocidade que os KPIs podem dar respostas do comportamento dos consumidores na interação com as mensagens da marca, pode ser importante para a mensuração da estratégia ainda na implementação e na adaptação das ações da marca.

“[...] e não só a nível de resultados, mas de medir o ROI de tudo aquilo que fazemos. Portanto, o retorno de investimento é algo muito importante para nós, sendo uma

empresa consciente de custos, portanto, tudo que fazemos tem que ter uma implicação positiva do ponto de vista de investimento versus retorno” (CMM). Mckay et al. (2016) defendem um modelo de avaliação que possa verificar tanto os clientes ativados, quanto o custo e implicações do plano de ativação da marca. O ROI é destacado como avaliação da ativação da marca por Pratas e Brito (2019). O ROI é ainda considerado por Fisher (2009) como a principal métrica no marketing digital.

*“E depois, obviamente, podemos medir o ROI a curto e médio prazo, mas muito das ações que fazemos hoje podem ter um impacto muito mais a longo prazo e esse é o mais difícil de medir, o longo prazo, mas de facto o que fazemos sempre é o rácio entre o investimento e os resultados que não tem que ser meramente de vendas. Obviamente, quando temos um elevado nível de engagement e não temos um impacto significativo de vendas, nós sabemos que isso vai ter um impacto a longo prazo na marca positivo” (CMM). Quando Mckay et al. (2016) fala da avaliação de resultados *output*, o autor coloca o ROI como uma das diversas informações que serão relevantes para identificar se o consumidor foi ativado. Como afirma Rosen e Minsky (2016), os resultados podem não estar somente em vendas, mas em experiências memoráveis que criam oportunidades para futuras estratégias com os consumidores.*

“Portanto, passa por isso, passa por medição proativa, passa por medição reativa, quando as coisas não estão a funcionar como desejaríamos e, depois, uma análise a fundo não só na equipa de marketing e no ponto de vista do digital, mas com ligação a toda a equipa comercial. Nós trabalhamos na IKEA muito em conjunto com toda a equipa comercial, com a equipa do departamento de vendas, departamento de logísticas, com as próprias lojas para conseguirmos de facto ter os melhores outputs de tudo aquilo que estamos a fazer. Mas eu diria que do ponto de vista digital é muito entre a equipa de marketing, as agências de mídia e agências criativas” (CMM). É possível perceber a importância dos resultados para a IKEA, a mensuração, ao longo da implementação da estratégia de ativação da marca para obter resultados que possam levar a alterações durante a ocorrência da ação ou numa futura estratégia.

“Sempre que finalizamos faz parte do processo o follow up e a medição dos resultados, portanto, sempre que ela é terminada e implementada, e realmente completada, para nós faz todo o sentido medir na sua totalidade e saber se cumpriu o objetivo que foi a primeira parte do processo como pilar do arrançar do projeto. Portanto, é mesmo isso, o último

passo passa a ser a avaliação para percebermos para o próximo que vamos iniciar se o fazemos da mesma forma ou não, e até mesmo do processo como foi desenvolvido precisa ter um ajuste ou não, acaba por ser sempre então com medição dos resultados” (CMM). O discurso da entrevistada revela que a avaliação realizada pela IKEA da sua ativação no ambiente digital está alinhada com os autores citados na revisão de literatura. Embora exista divergência entre autores para definir a métrica ideal para avaliar a ativação da marca.

4.4 Balanço da Ativação da Marca

Procurou-se ainda, aferir qual o balanço a empresa em análise faz da ativação da marca no meio digital. A entrevistada referiu os fatores de sucesso, debilidades e perspectivas futuras.

A entrevistada destaca o nível de interação com os clientes como fator de sucesso da ativação da marca.

“Eu diria que quando nós conseguimos ter um nível de interação bastante significativo quer dizer que conseguimos realmente captar a atenção das pessoas e isso é um dos indicadores mais positivos, isso quer dizer que a criatividade foi bem feita, que o briefing foi bem passado, que o plano de mídia foi bem desenvolvido e, portanto, nós conseguimos chegar ao maior número de pessoas com o conteúdo certo” (CMM). O destaque dado pela entrevistada ao *engagement* e interação também foi citado por McKay *et al.* (2016), quando os autores referem que ambos os elementos têm evidente importância para a ativação da marca quando realizada no digital.

A entrevistada define como debilidades as limitações de orçamento, a seleção dos projetos alinhados com a estratégia, a diferenciação e a gestão da informação.

“[...]Obviamente que nós poderíamos fazer coisas incríveis, mas temos que ter também algum tipo de controlo dos nossos sonhos e para uma equipa de marketing isso é muitas vezes presente, queremos o mundo, mas temos que seguir o budget. [...] o desafio é esse, sermos inteligentes e conseguirmos com um budget muito específico fazer mais do que aquilo que era esperado com aquele valor” (CMM).

Pratas e Brito (2019) referem os cuidados para evitar investimentos desnecessários na estratégia de ativação da marca. Saeed *et al.* (2015) define a etapa de avaliação do retorno do investimento na ativação da marca como fundamental para a redução de custos numa próxima estratégia.

“[...] e garantir que os projetos que selecionamos estão certos face à estratégia [...]”
(CMM)

“[...] e depois a realidade do dia a dia, do número de contactos que os consumidores têm com múltiplas marcas e como fazer esse standout, como conseguimos ter o destaque que queremos” **(CMM)**. A entrevistada novamente destaca a importância da diferenciação frente a concorrência pela atenção dos consumidores. A este nível, é fundamental promover experiências e interações memoráveis com os consumidores, através de estratégias personalizadas para atender as características de cada segmento de consumidor.

“Portanto, a debilidade está aí, (...) temos muitos dados que não conseguimos trabalhar no ponto de vista de conclusões, às vezes temos tanta informação que é difícil filtrar e chegar naquilo que de facto é relevante do ponto de vista do resultado. Por tanto, por um lado às vezes tem pouca informação, por outro lado as vezes tem informação a mais”
(CMM).

Por fim, sobre as perspetivas futuras, a entrevistada destaca a gestão do risco, a perceção dos limites da marca e a aposta no digital.

“(...) faz parte dos nossos valores de marca cometer erros. Portanto, é importante termos a cabeça livre e disponível para cometer erros, porque só cometendo erros é que aprendemos e arriscamos, e fazemos coisas maiores, que se jogar sempre pelo seguro”
(CMM)

“Nós já fizemos coisas muito loucas, que muitas pessoas podem questionar, mas nós precisávamos fazer para perceber até onde que a marca pode ir, que coisas é que podemos fazer e que fazem sentido de acordo com a personalidade da nossa marca. O que mais me agrada é que tudo aquilo que fazemos tem um apoio interno muito significativo, as pessoas estão connosco nos testes que vamos fazendo, mas ao mesmo tempo tem sido sempre muito gratificante ver os resultados positivos que temos” **(CMM)**.

Kotler *et al.* (2016) descrevem a personalidade da marca como elemento essencial no *marketing* digital, pois é com a personalidade que o consumidor irá conectar-se e criar uma identificação.

“(...) para nós, cada vez mais, poder trazer a experiência de loja para um lado digital ou poder trazer o conhecimento que a marca tem sobre a casa, para todos, independentemente de onde vivam, no país ou fora do país, para nós há de ser um dos próximos caminhos daqui pra frente” (CMM).

A experiência da loja física ser alargada para o meio digital é de grande relevância para a estratégia de ativação da marca. Segundo Pratas e Brito (2019) e Mckay *et al.* (2016), a experiência dos consumidores deve ser alinhada numa comunicação integrada com todos os meios de comunicação que possam trazer resultados para a estratégia de ativação da marca.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

A realização do estudo de caso sobre o processo da ativação da marca IKEA no meio digital leva-nos a concluir que a ativação da marca praticada pela empresa é consistente com os processos e práticas referenciadas na literatura. A IKEA considera a ativação da marca como a ativação do consumidor e a sua atuação no meio digital faz-se no contexto de comunicação integrada, planeando e monitorizando a atuação nos diversos canais usados na comunicação com os públicos. Com a entrevista semiestruturada compreendemos a atuação da equipa de *marketing* da IKEA na construção da estratégia de ativação da marca. Assim, foi possível conhecer os objetivos da ativação da marca IKEA, identificar as etapas e as respetivas ações adotadas deste processo, e fazer um balanço de benefícios e debilidades da estratégia de ativação da marca IKEA.

Assim, relativamente ao primeiro objetivo específico de investigação, em concreto conhecer os objetivos da ativação da marca IKEA no contexto digital, conclui-se que o digital é um canal fundamental para compor a comunicação integrada da ativação da marca. Percebe-se que o digital é um canal com características valiosas de interação e personalização da comunicação com o público. Além disso, quando a estratégia de ativação da marca está alinhada com o serviço de *e-commerce*, as marcas encontram na

internet uma importante oportunidade de conversão em vendas. O objetivo do digital deve ser atrair os consumidores para a loja física ou *online*, para experimentar a marca, converter em vendas e transformar-se em clientes fidelizados.

No que concerne ao segundo objetivos específico de investigação, nomeadamente conhecer as etapas do processo de ativação da marca IKEA para o contexto digital, conclui-se que a IKEA segue um modelo de plano de ativação da marca conforme os autores abordados na revisão de literatura.

Na etapa da descoberta as marcas devem conhecer o ambiente que pretendem atuar, conhecer os consumidores e o mercado, para assim perceber o potencial de ativação da marca. Sobre o desenvolvimento da estratégia, é a etapa onde deve-se definir os objetivos e alinhar os recursos disponíveis para o desenvolvimento da ideia.

Sobre as suas estratégias criativas é perceptível que a IKEA valoriza o seu posicionamento e identidade da marca em toda sua comunicação. É importante que a mensagem esteja de acordo com o segmento que a empresa está a se comunicar.

A implementação é uma etapa para monitorar e analisar a sua atuação em cada canal. A investigação elucidou que o *website* é o canal mais importante da marca na *internet*, mas o alinhamento deste com as suas redes sociais é fundamental para o sucesso da ativação da marca.

O resultado sobre a etapa da avaliação nos apresentou as inúmeras possibilidades de monitoramento e avaliação do sucesso da ativação da marca. Embora o ROI seja importante para saber o retorno do investimento, a ativação da marca no ambiente digital fornece importantes informações que devem ser analisadas com cuidado, para obter dados relevantes para cada objetivo que a estratégia pretende atingir.

No sentido de concretizar o último objetivo de investigação, mais concretamente, identificar as práticas de ativação da marca IKEA no contexto digital, a análise de conteúdo do *website* e das redes sociais permitiu identificar a presença da marca IKEA em cada canal e a utilização de suas respectivas ferramentas.

Foi possível identificar os canais onde a marca IKEA pode intensificar a sua atuação. O canal *Youtube*, pelas suas características, pode ser melhor explorado nas suas ferramentas de *streaming*. O canal *LinkedIn* agora gerido pelos recursos humanos, poderia ser incluído

na estratégia de comunicação criando *brand awareness* e promovendo o posicionamento da empresa. O *Spotify* é outro canal que disponibiliza ferramentas que podem ser importantes para criar *engagement* com o público, como os *podcasts*.

Portanto, conclui-se que cada canal deve ser escolhido de acordo com suas características e público. Assim como, deve-se analisar individualmente cada ferramenta, para conseguir aproveitar todas as oportunidades que o canal disponibiliza.

Limitações e perspectivas futuras de investigação

As atividades da IKEA com recurso às ferramentas de *marketing* digital, como o SEM e o *paid media* nas redes sociais não foram alvo de observação, constituindo uma limitação ao estudo da ativação da marca. O período de tempo para a observação das atividades da empresa é relativamente curto, tendo em conta o dinamismo do marketing digital e o dinamismo dos canais digitais, algumas redes sociais sofreram alterações durante a conclusão do estudo.

Uma vez que estamos perante um estudo de caso, os resultados desta investigação não podem ser extrapolados, contudo seria interessante alargar este estudo a outras empresas do mesmo sector a fim de comparar a sua atuação. Ainda, o estudo poderia ser ampliado inquirindo os consumidores ativados, medindo e analisando a sua experiência com a marca.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. & Biel, A. L. (2013) *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*, San Francisco, Psychology Press.
- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*, New York, The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996) *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.
- Afonso, C. & Alvarez, S. (2020) *Ser Digital: como criar uma presença online marcante*, Alfragide, Casa das Letras.
- AMA, American Marketing Association (2017) Definitions of Marketing. Disponível em: www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ (acedido em 20 de maio de 2020).
- Bardin, L. (2011) *Análise de Conteúdo*, São Paulo, Edições 70.
- BERGER, J. (2014) *Contágio: por que as coisas pegam?*, traduzido por Brito, L., Rio de Janeiro, LeYa.
- Blackett, T. (2017) O que é uma marca?, em Clifton, R. & Simmons, J. (eds), *O Mundo das Marcas*, Lisboa, Actual Editora, 13-26.
- Blanchard, O. (2011) *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organisation*, Boston, Pearson.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009) Brand Experience: What Is It? How It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 52–68.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. & Hollebeek, L. (2013) Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of business research*, 66(1), 105-114.
- Bryman, A. (2012) *Social research methods*, 4th Edition, Oxford, Oxford university press.
- Castells, M. (1999) *A sociedade em rede*, São Paulo, Editora Paz e Terra.
- Castells, M. (2001) *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e a Sociedade*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016) *Digital Marketing*, 6th Edition, Londres, Pearson Education.
- Chauhan, P., Agrawal, M., & Chauhan, G. K. (2015) Understanding the Critical Aspect of Digital Marketing for Meaningful Strategic Marketing Perspective. *Journal of Marketing & Communication*, 11(3), 21-29.
- Choi, J, A. (2008) Coca-Cola China's Virtual Olympic Torch Relay programme at the 2008 Beijing Olympic Games: adding interactivity to a traditional offline Olympic activation. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 9(4), 4-13.
- CRESWELL, J W. (2010) *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3^a Edição, Porto Alegre, Artmed.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2013) *Marketing communications: A European perspective*, 5th Edition, Harlow, Pearson.

- Desjardins, J. (2019) What Happens in an Internet Minute in 2019? Visual capitalist. Disponível em www.visualcapitalist.com/what-happens-in-an-internet-minute-in-2019/ (acedido em 11 de julho de 2020).
- Dissanayake, R. & Gunawardane, N. (2018) Brand Activation: A Review On Conceptual And Practice Perspectives. *Canadian Center Of Science And Education*, 14, 37-43.
- Dodson, I. (2016) *The art of digital marketing: the definitive guide to creating strategic, targeted, and measurable online campaigns*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Esteves, M. (2006) Análise de Conteúdo. in Lima, J. A & Pacheco, J.A. (org.), *Fazer investigação – Contributos para a elaboração de dissertações e teses*, Porto, Porto Editora, 105-126.
- Facebook IKEA Portugal (2019) Disponível em: www.facebook.com/ikeapt (acedido em 28 de outubro de 2019).
- Fisher, T. (2009) ROI in social media: A look at the arguments. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 189-195.
- Garg, R. E., Chhikara, R. E., Panda, T. K. E. & Kataria, A. E. (2018) *Driving customer appeal through the use of emotional branding*, Hershey, Business Science Reference/IGI Global.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007) How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4ª Edição, São Paulo, Atlas.
- Halligan, B. & Shah, D. (2009) *Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Herbst, D. G. & Musiolik, T. H. (2015) Building Strong Digital Brands. Disponível em: www.researchgate.net/publication/286932866_Building_Strong_Digital_Brands (acedido em 17 de julho de 2021).
- Hollebeek, L. (2011) Exploring customer brand engagement: definition and themes, *Journal of Strategic Marketing*, 19:7, 555-573.
- IKEA (2019) Disponível em: www.ikea.com/pt/pt/ (acedido em 03 de dezembro de 2019)
- IKEA (2021) *Assim é a IKEA*. Disponível em: www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/ (acedido em 13 de fevereiro de 2021).
- Instagram IKEA Portugal (2019) Disponível em: www.instagram.com/ikeaportugal (acedido em 31 de outubro de 2019).
- Ivanovic, A. & Collin, P. (2003) *Dictionary of marketing*, 3rd Edition, London, Bloomsbury.
- Kannan, P. K. & Li, A. (2017) Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 22-45.
- Kapferer, J. (2008) *New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th Edition, London, Kogan Page.

- Keller, K. L. (2001) *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*, Cambridge, Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. (2009) Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.
- Keller, K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th Edition, Boston, Pearson.
- Kemp, S (2018) Digital in 2018: World's Internet Users Pass The 4 Billion Mark. We are Social. Disponível em: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (acedido em 11 de julho de 2020).
- Kemp, S (2019) Digital in 2019: Global internet use accelerates. We are Social. Disponível em: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerate> (acedido em 06 de janeiro de 2020).
- Kim, I., & Kuljis, J. (2010) Applying content analysis to web-based content. *Journal of Computing and Information Technology*, 18 (4), 369–375.
- Kingsnorth, S. (2016) *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*, Philadelphia, Kogan Page Publishers.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Lencastre, P. D. (ed) (2007) *O livro da marca*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014) *Mercator 11e édition: Tout le marketing à l'ère numérique*, Paris, Dunod.
- Lindon D., Lendrevie J., Lévy J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2004) *Mercator XXI, Teoria E Prática Do Marketing*, 10^a Edição, Lisboa, Dom Quixote.
- Ma, Q., Wagh, E., Wen, J., Xia, Z., Ormandi, R. & Chen, D. (2016) Score look-alike audiences. *16th International Conference on Data Mining Workshops*, IEEE, 647-654.
- Malhotra, N. K. (2012) *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*, Porto Alegre, Bookman.
- Marques, V. (2014) *Mkt Digital 360*, Lisboa, Conjuntura Actual Editora.
- Marquesone, R. (2016) *Big Data: Técnicas e tecnologias para extração de valor dos dados*, São Paulo, Editora Casa do Código.
- McGaughey, R. E., & Mason, K. H. (1998) The Internet as a marketing tool. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(3), 1-11.
- McKay, A., Brown, G., & Skalberg, N. (2016) *Brand Activation: Implementing the Real Drivers of Sales and Profit*, Fremantle, Fontaine Publishing Group.
- Morais, C., Lima, J. & Franco, S. (2012) *Conceitos sobre a Internet e a Web*, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Morel, P., Preisler, P. & Nyström, A. (2002) *Brand Activation*, Stockholm, Starsky Insight.
- Neuendorf, K. A. (2002) *The content analysis guidebook*, California, SAGE Publications, Inc.
- Noam, E. M. (2019) *Media and Digital Management*, Cham, Palgrave Macmillan.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L. & Yung, Y. F. (2000) Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. *Marketing science*, 19 (1), 22-42.
- Oliver, R. L. (1999) Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63 (4), 33-44.
- Pingdom, R. (2011) Internet 2010 in numbers. Disponível em: www.pingdom.com/blog/internet-2010-in-numbers (acedido em 06 de janeiro de 2021).
- Pinho, J. B. (1996) *O Poder das Marcas*, 3ª Edição, São Paulo, Summus Editorial.
- Pinterest (2020) *O Pinterest supera os 400 milhões de usuários ativos mensais e mostra que os acessos da Geração Z, de homens e Millennials vêm impulsionando o crescimento da plataforma*. Disponível em: <https://newsroom.pinterest.com/pt-br/post/o-pinterest-supera-os-400-milhoes-de-usuarios-ativos-mensais-e-mostra-que-os-acessos-da>. (acedido em 12 de julho de 2021).
- Pinterest (2021) *Tudo acerca do Pinterest*. Disponível em: <https://help.pinterest.com/pt-pt/guide/all-about-pinterest> (acedido em 21 de julho de 2021).
- Pratas, J.M. & Brito, P.Q. (2019) *Distribuição: gestão de pontos de venda e de retalho: gestão eficiente do negócio*, Coimbra, Conjuntura Actual Editora.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*, 2ª Edição, Lisboa, Gradiva.
- Ramos, C. M., Correia, M. B., Rodrigues, J. M., Sousa, C. M. & Cascada, P. M. (2016) Hotel websites characterisation framework for consumer's information needs. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 25-39.
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005) Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 5-11.
- Ries, A. & Trout, J. (2009) *Posicionamento: a Batalha por sua Mente*, traduzido por Pereira, E. F., São Paulo, M. Books do Brasil Ltda.
- Rosen, W. & Minsky, L. (2016) *The Activation Imperative*, London, Rowman & Littlefield Publishers.
- Ruão, T. (2017) *Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*, Famalicão, Edições Húmus.
- Ryan, D & Jones, C. (2009) *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, London, Kogan Page.
- Saeed, R., Zameer, H., Tufail, S. & Ahmad, I. (2015) Brand Activation: A Theoretical Perspective. *Journal Of Marketing And Consumer Research*, 13, 94-98.

- Schmitt, B. (1999) Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B. H. (2002) *Marketing experimental*, traduzido por Gedanke, S., São Paulo, Nobel.
- Schultz, D. E., Barnes, B. E., Schultz, H. F. & Azzaro, M. (2009) *Building customer-brand relationship*, New York, Routledge.
- Sharma, M. (2014) Advergaming—The Novel Instrument in the Advertising. *Procedia Economics and Finance*, 11, 247-254.
- Smith, K., & Hanover, D. (2016) *Experiential Marketing: Secrets, Strategies, and Success Stories from the World's Greatest Brands*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- Smith, P. R., & Zook, Z. (2012) *Marketing communications: integrating offline and online with social media*, Philadelphia, Kogan Page.
- Spotify (2020) *Spotify Reports Third Quarter 2020 Earnings*. Disponível em: <https://newsroom.spotify.com/2020-10-29/spotify-reports-third-quarter-2020-earnings/>(acesso em 3 de julho de 2021).
- Thobjornsen, H., Supphellen, M., Nysveen, H. & Pedersen, P. E. (2002) Building brand relationships online: A comparison of two interactive applications. *Journal of interactive marketing*, 16(3), 17-34.
- Torres, C. (2009) *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*, São Paulo. Novatec Editora.
- VALA, J. (1999) A análise de conteúdo. In: SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (Org.). *Metodologia das ciências sociais*. 10ª Edição, Porto, Afrontamento, 101-128.
- Vivek, S. D. (2009) *A scale of consumer engagement*. Department of Management/Marketing, University of Alabama, ProQuest LLC.
- Watson, J. & Hill, A. (2015) *Dictionary of media and communication studies*, New York, Bloomsbury Publishing USA.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research Design and Methods*, 2nd Edition, Thousand Oaks, Sage.
- Yoon, D. & Youn, S. (2016) Brand experience on the website: its mediating role between perceived interactivity and relationship quality. *Journal of Interactive Advertising*, 16(1), 1-15.

APÊNDICES

Apêndice A – Grelha de Categorização

Dimensão de Análise	Categorias	Unidade de registo
Papel da ativação de marca	Engagement	Para nós é superimportante, percebemos cada vez mais que os consumidores vivem num momento em que o tempo acaba por ser um dos maiores luxos que temos no dia a dia e sabemos que a maior parte da nossa vida acontece muito em paralelo com o digital. Portanto, mais do que fazer uma ativação em rua em que impactamos por segundos um consumidor, faz-nos muito mais sentido criar uma relação mais a longo prazo com os mesmos de forma digital, porque através do digital conseguimos também segmentar os nossos consumidores e falar de forma diferente. Portanto, para nós, o digital acaba por ter um papel fundamental em qualquer ativação e qualquer tipo de ação de <i>engagement</i> , como nós chamamos aqui internamente.
Objetivos da Ativação de marca	Engagement e conversão	(...) criar um <i>engagement</i> conosco, uma ligação, quererem continuar a seguir-nos, não só quando tem alguma necessidade com sua casa.
		O objetivo é exatamente isso do <i>engagement</i> , obviamente que com o acelerar e o desenvolvimento das nossas ferramentas tecnológicas e de venda, hoje em dia é um misto de <i>engagement</i> e conversão. Portanto, nós cada vez mais temos conversões que acontecem quando nossos clientes estão no Pinterest, por exemplo, que automaticamente estão a sonhar com sua casa, estão a procurar soluções, e vão parar em nossa página no Pinterest, selecionam os artigos que mais gostam que acabam depois por serem “linkados” para o nosso site e acabamos por ver conversões acontecerem. Portanto, o que começa por ser um mundo de inspiração, podemos inspirar as pessoas, queremos fazer-las pensar na sua casa, queremos fazer-las sonhar por uma casa, em um custo que eles podem investir, acaba por depois crescer para uma estratégia completa de apoio ao e-commerce, porque, de facto, estamos também cada vez mais desenvolvendo-nos nessa área, estamos a conseguir enxergar as diferentes necessidades do país com serviços de <i>parcial</i> , portanto, distribuição com ligação pelo parceiro CTT que ajuda através de <i>parcial</i> a conseguir chegar a cada vez mais pessoas com artigos mais pequenos, com menor volume, mas também pela forma como estamos a desenvolver agora pontos de recolha por todo país, permite que qualquer pessoa onde quer que esteja a ser impactada de forma digital consiga depois converter em vendas e consiga ter os artigos em sua casa. Eu diria fase 1 <i>engagement</i> , ligação direta com a marca, e a fase 2 a conversão.

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo
Descoberta	Segmentação	Nós trabalhamos muito com segmentação, vamos começar agora a trabalhar, algo recente, com uma nova abordagem de segmentação que temos no grupo, nós conseguimos fazer uma fotografia do nosso país e segmentá-la com 16 perfis diferentes de consumidores a viver em Portugal. E esses perfis dizem-nos exatamente quem são essas pessoas, que idade aproximadas elas tem, qual a sua situação de vida, se tem filhos, se estão agora por começar a viver sozinhos, se estão a estudar, e conseguimos também saber quais são os seus comportamentos nos meios digitais, que redes sociais usam, o que que não usam, que consumo de média fazem.
		Portanto, é esse o caminho que estamos a fazer, que já arrancamos agora, nosso ano fiscal começa a 1 de setembro, nosso ano começou agora há um mês e toda nossa estratégia de comunicação está cada vez mais segmentada. Portanto o conteúdo que o “Rafael” provavelmente está a ser impactado no seu feed, seja ele no Facebook, Instagram, ou Pinterest, está a ser provavelmente segmentado de acordo com o perfil de segmento que nós identificamos que mais se adequa ao “Rafael”. Isso é algo que vai crescer cada vez mais, porque vamos também fazer ligações com outras áreas de consumo de média, potenciar através do Lookalikes, conseguimos conhecer mais pessoas parecidas com aquelas com que já impactamos, e a verdade é essa que conseguimos de facto ter uma comunicação mais única possível com cada indivíduo pelo facto de ele sentir que aquela comunicação é relevante.
	Estudos de mercado	Trabalhamos muito com <i>insights</i> , portanto, com realidades, com dados do mercado, mais uma vez recorremos a estudos do mercado que vamos fazendo para identificar aquilo que pode ser relevante a nível de conteúdo. Um exemplo, nós fizemos no ano passado a campanha “Vamos dormir” que tem muito a ver com um insight que nos diz que 60% dos portugueses têm dificuldades em dormir, sejam eles adultos ou crianças. E há mais estudos cada vez mais a surgirem com esse <i>insight</i> . E para nós é fundamental tocar um bocadinho na ferida, mas dar uma solução, não é só falar do assunto. Portanto, rodeamos os especialistas de sono, rodeamos do nosso conhecimento sobre como dormir melhor, seja através da temperatura exata que um quarto deve ter, seja através de materiais que nos devem rodear e envolver quando vamos dormir, seja todas as rotinas que deveríamos fazer antes de facto nos irmos deitar ou como podemos despertar e sentir que temos um sono reparador. Foi combinando todo esse conhecimento, juntamente com todo aquele insight do mercado, que conseguimos depois ter um impacto muito significativo. Quando uma informação é relevante e nos toca, enquanto consumidores, obviamente, o resultado ou os outputs é muito mais significativo.
	Perceber o potencial de penetração	Portanto, o nosso caminho para atrair novos clientes passa por tentar perceber o potencial de penetração de cada um desses segmentos e, depois, ter uma estratégia de <i>media</i> eficaz para chegar a eles mesmos.
Desenvolvimento o estratégico	Definição de objetivos	(...) para qualquer projeto de interação e de ativação de marca, eu diria que passa por uma definição exata de quais são os objetivos, o que nós queremos fazer com isso, qual é o papel da marca e por que que vamos fazer.
	Identificação de recursos	E depois, obviamente, da seleção de quem são os stakeholders internos e externos que precisamos de ter para fazer isso acontecer...
	Calendarização	(...) a definição dos <i>timings</i> ...
	Orçamento	(...) a definição do <i>budget</i> ...
	Avaliação contínua	(...) e depois garantir que temos sempre momentos de resultados, não apenas no final, mas em momentos críticos quando definimos objetivos como é que vamos fazer, que KPIs vamos ter que medir esses resultados. A meio da viagem faz sentido fazer um check de que está tudo bem, de que está tudo alinhado.

Continuação

Dimensão de Análise	Categorias	Subcategorias	Subcategorias	Unidade de registo	
Etapas da ativação de marca	Desenvolvimento criativo	Conteúdos	Eixo ou conceito da comunicação	<p>A campanha atual está muito ligada àquilo de conceito que nós temos desde o início da marca, há mais de 76 anos, que é o desenho democrático. Nós acreditamos que toda a gente tem direito a uma casa que sempre sonhou e isso não tem que ter uma etiqueta de preço muito elevada. Portanto, o direito ao design é agora a mensagem chave que alavancamos e começamos o nosso ano fiscal e é algo que queremos dar continuidade nos próximos anos. Nós queremos mesmo que as pessoas sintam que independentemente daquilo que tenho na minha carteira ao final do mês, eu consigo com a IKEA, a IKEA está lá comigo, percebe de facto quais são as minhas dificuldades, percebe de facto quanto é que tenho disponível no final do mês para gastar e consigo encontrar soluções, por mais pequenas ou maiores que existam, para que eu realmente consiga ter esse resultado, consiga ter mesmo a casa que sempre sonhei.</p> <p>Portanto, quando lançamos e desenvolvemos o filme do “direito ao design” ele é um guarda-chuva de tudo que vamos desenvolver ao longo desse ano. A ideia foi arrancar com o filme em meados de agosto, quando arrancamos com o lançamento também do nosso catálogo. E além do filme, estamos também a construir pequenos filmes com intervenções em casa de pessoas, membros do <i>IKEA Family</i>, onde com <i>budget</i> específico, abaixo dos 400€, conseguimos fazer de facto renovações muito surpreendentes.</p> <p>Com base nisso, tentamos ao máximo que todos os conteúdos que vamos partilharmos em nossas redes sociais tenham essa atenção, extraordinariamente inspiradores e desejáveis, com preço incrível. E é essa atenção que nós queremos criar em toda a nossa comunicação digital. É esse o caminho do próximo ano.</p>	
			Promessa ou proposta de valor	Portanto, o nosso posicionamento está focado em “eu quero que os nossos consumidores em Portugal sintam que a IKEA os compreende, que a IKEA os inspira e que a IKEA os permite ter uma casa que só podia ser sua. E portanto, digitalmente nós tentamos desenvolver conteúdos focados na inspiração, o que eu poderia fazer mais na minha casa, que possibilidades que eu tenho, como é que posso fazer com uma mesa incrível para o natal, como é que eu posso decorar a minha sala com as melhores combinações de têxteis e etc...	
			Tom ou atmosfera da mensagem	<p>Sim, nós estamos muito contentes com nosso caminho digital, inclusivamente somos muito reconhecidos pelos nossos colegas com uma coisa que fazemos que é o <i>be on time marketing</i>, portanto, como brincamos nas redes sociais com momentos que estão a acontecer na vida das pessoas no dia a dia, que podem não ter haver com nossa marca, mas, imaginemos que há os óscares e nós fazemos uma brincadeira com os filmes e uma ligação com nossa gama, outras ações que estão a acontecer com coisas que as pessoas estão a falar, nós brincamos um bocadinho com isso mesmo. E isso nos deixam muito contentes porque por um lado mostra aquilo que queremos como marca, que é mostrar uma forma divertida (...).</p> <p>Mas depois, obviamente, como é que eu consigo compreender os portugueses no seu dia a dia e a brincar um bocadinho com a sociedade e com o dia a dia que também achamos que criamos uma ligação. Portanto, estamos muito satisfeito e acreditamos que o que estamos a fazer em social media cumpre muito com o posicionamento da marca.</p>	
				Influenciadores	Sim, posso dar um exemplo de algo que vamos lançar em breve, nós vamos começar a comunicar creio que em breve esse projeto, mas posso dizer que vamos fazer agora um novo projeto de como trabalhar com influenciadores digitais, que acreditamos que é também um processo muito engraçado para criar <i>engagement</i> junto das pessoas. Nós vamos de facto construir uma equipa de influenciadores digitais, aqueles que são normalmente mais conhecidos por parte do público, pessoas que normalmente as pessoas já seguem, portanto, tem um <i>reach</i> bastante significativo, um alcance bastante significativo.
			Comunicação estendida	Clientes fidelizados	Nós vamos complementar com membros do <i>IKEA Family</i> , portanto, pessoas que fazem parte de nosso cartão de fidelização e que não tem visibilidade alguma, mas que adoram partilhar aquilo que fazem na sua casa.
					E depois tem também todo o lado fantástico que vamos começar agora de abertura do casting dos membros do <i>IKEA Family</i> que querem começar a partilhar um bocadinho a sua casa e nós vamos poder dar-lhes visibilidade, através de nossos canais, e vamos poder mostrar-lhes de facto o que é que de bom já se faz nessas casas, que não são ainda tão conhecidas. E queremos realmente para essas pessoas que, a partida, gostariam de um dia serem influenciadores digitais, na área da casa, consigam ter então essa projeção do nosso lado com a força de nossos canais e do nosso volume de seguidores.
		Colaboradores		E vamos também acrescentar a essa equipa um conjunto de colaboradores que adoram a marca e que adoram fazer coisas também na sua casa.	
				Do lado dos nossos colaboradores também é um momento espetacular que podemos orgulhosamente mostrar o que aprendemos todos os dias ao trabalhar na IKEA e onde podemos dar novas ideias e sugestões de como mudar a casa.	
		Embaixadores da marca	Vamos criar um projeto que se chama “Embaixadores da Casa” e, portanto, essas pessoas vão estar a longo prazo a trabalhar com conteúdos da nossa marca, seja novidades de artigos que vão chegar, seja notícias, coisas que vão acontecer em Portugal e no mundo, seja trabalhar temas como sustentabilidade, seja como é que conseguimos ter de facto essa casa dos sonhos, um <i>budget</i> que seja realmente acessível para maioria dos portugueses.		
		Teste da ideia criativa	Há uma ideia criativa que tem que ser testada, faz sentido testá-la, um painel, um <i>focus group</i> .		

Continuação

Dimensão de Análise	Categorias	Subcategorias	Subcategorias	Subcategoria	Unidade de registo	
Etapas da ativação de marca	Implementação	Canais e ferramentas	Site	Hub de conteúdo	Sempre com ligação, portanto, não há nada que eu faça no Facebook ou no Instagram, no Instagram é mais difícil por causa dos links, mas não há nada que façamos no Facebook, por exemplo, que não tenha um link direto para o site. Tudo o que fazemos digitalmente tem que ter um <i>redirection</i> para o site.	
					O máximo de informação está no site e depois se eu quero experimentar, se eu quero testar, se eu quero fazer uma pergunta mais técnica, obviamente na loja vamos ter toda a disponibilidade para o fazer.	
					[...] inclusivamente offline, tudo que fazemos offline, seja um mupi de rua, seja um anúncio de tv, seja um anúncio de cinema, eu convido sempre nossos clientes e nossos consumidores a visitarem o site online.	
					Tudo que fazemos tem como objetivo gerar tráfego para o site. Portanto, para nós o nosso site é a hub do conhecimento, de inspiração, dos conteúdos e onde queremos de facto que tenha a interação com os nossos clientes.	
					O site é uma ferramenta global, mas que temos uma equipa local a fazer todo o desenvolvimento e alocar os conteúdos para ter uma relevância local. É uma plataforma muito robusta, é um dos sites mais visitados do país. Nós tivemos 17 milhões de visitas no ano fiscal que terminou, no dia 31 de agosto, portanto nos últimos 12 meses. Nosso site é de facto a nossa <i>hub</i> de conteúdo e, portanto, é a base de tudo. Está cada vez mais forte do ponto de vista de <i>e-commerce</i> , estamos a construir uma plataforma de <i>e-commerce</i> que permite ao nosso cliente uma conveniência para escolher onde quer comprar na IKEA, se é em loja ou se é online.	
				Portanto, para nós de facto tem que ser esse o caminho, porque de facto não podemos complicar e temos que ser claro para todos os consumidores que é lá [site] que eu vou ter toda a informação.		
				Asset	Portanto, é um <i>asset</i> da marca, onde está toda a história da marca, mas é também um <i>asset</i> que está construído para ser a loja online que queremos que a IKEA seja.	
					[...] mas o site para nós continua a ser o <i>asset</i> mais forte por todos os sentidos e por todas as razões.	
					[...] mas tudo é encaminhado para o <i>site</i> .	
			Limitações	Obviamente temos que dar algumas limitações no desenvolvimento do site, pois isso é global, o site IKEA é uma ferramenta global e, por mais desenvolvimentos locais que possamos fazer, muitas vezes temos algumas limitações.		
			Redes sociais	Facebook	Interação com clientes (target específico)	Foi nosso primeiro canal nas redes sociais, tínhamos o <i>Facebook</i> , o <i>Flicker</i> , que já deixou de existir, e tínhamos outras que acabaram por não vingar. O <i>Facebook</i> é uma <i>hub</i> interessante para falar com um target específico da IKEA. Sabemos que nossos novos clientes não estão lá, portanto, é muito interessante para os clientes existentes, mas não é a <i>hub</i> , a rede social, a área de contacto ideal para engagement com novos clientes e futuros clientes da IKEA.
				Instagram	Engagement e Interação	<i>Instagram</i> é o sítio onde de facto cada vez mais vemos maior engagement a acontecer, engagement pode ser de marca ou de serviço, as pessoas veem cada vez mais, e os targets mais novos veem o Instagram como uma forma de comunicar com a marca. Nós temos diversos stories onde as pessoas falam diretamente conosco e querem falar com os serviços de apoio ao cliente e querem ter uma resposta através da sua storie. Temos mensagens incríveis que as pessoas partilham histórias conosco, partilham imagens de suas casas. Estamos tendo muito sucesso, porque estamos a usar <i>easy generator of content</i> na nossa página de Instagram. Portanto, se visitar nossa página vai ver que muitas das nossas imagens não fazem parte do nosso banco de imagens. Temos um banco de imagens global, que é incrível, nós temos um dos melhores estúdios de fotografia do mundo, onde produzimos estas fotografias que se vê no Instagram, mas cerca de 50% das nossas fotos do Instagram são dos nossos clientes em Portugal. É extraordinário perceber que há casas maravilhosas que temos que explorar e ver. Vemos no Instagram como uma ferramenta espetacular para promover e para mostrar estas casas dos portugueses.
				Pinterest	Interação e conversão	O <i>Pinterest</i> está a crescer cada vez mais do ponto de vista de interações e de conversão direta para o nosso site. Agora que o <i>Pinterest</i> está disponível com diferentes formatos publicitários, nós vamos cada vez mais investir neles e fazer testes, em breve, com investimentos publicitários associado, para além de garantir que os álbuns que nós criamos são relevantes para aquilo que nossos clientes estão a procurar. Vemos também nesse segmento que estamos a estudar, quando definimos nosso target de campanha, que existem dois ou três dentro desses 16 que tem um interesse particular pelo <i>Pinterest</i> . Sempre que eu faço uma "targetização" para esse segmento, obviamente que o <i>Pinterest</i> tem que fazer parte do plano de mídia associado.
				Youtube	Ferramentas a explorar	O Youtube é uma ferramenta a explorar, eu pessoalmente, como responsável da equipa do marketing, não estou feliz com o Youtube da IKEA. Seria a rede social que eu mais gostaria de desenvolver durante o próximo ano. Portanto, nesse momento é um repositório de conteúdo, mas tenho outros planos para ele. Para já, eu diria que não está como gostaríamos, do ponto de vista de estratégia, mas também não sentimos que nosso target esteja a procurar intensamente por nosso Youtube. Eu, como sou consumidora do Youtube, muito mais do que qualquer outra rede social, sinto muito a necessidade de ter um Youtube do IKEA feito a medida daqueles que de facto privilegiam muito mais essa rede social. Como não tem sido prioritário, não pode ser só a chefe a dizer "vamos mudar o Youtube", temos que nos priorizar muito mais em quais são os canais que os portugueses mais consomem, mais procuram, quando falamos da marca. Mas, obviamente, para mim o Youtube é um dos canais que queremos mais trabalhar daqui para frente.
				Sportify	Playlist e podcast	O Spotify que é algo que temos trabalhado e feito alguns conteúdos interessantes nessa ligação com o sono. Criamos playlist para as pessoas dormirem melhor, seja pai ou o filho. E, também, playlist para poderem acordar mais bem-dispostas, portanto, isso foi o primeiro passo que tomamos na ligação com o spotify, pois acreditamos que o som e a voz acabam por ser o futuro das redes sociais. Portanto, eventualmente no futuro gostaríamos de trabalhar com formatos de podcast e etc. Portanto, ligados somente ao som.
				LinkedIn	Comunicação corporativa	Acrescentaria o LinkedIn, que não é gerida pelo marketing, é uma rede social corporativa, portanto nossa equipa de comunicação corporativa e a equipa de recursos humanos que vão gerindo no ponto de vista de conteúdo. É um site global, tem uma geolocalização e depois os portugueses são segmentados, são localizados a partir de geolocalização portuguesa, portanto, acrescentaria esse, mas não é uma plataforma comercial, por assim dizer, não tem intervenção do marketing.
				Apps de medição	Monitorização	E temos também as métricas de preparação, as proativas, que tem a ver com testes A/B que nós fazemos em nossas newsletter, em conteúdos do site, onde tentamos adequar o conteúdo naquilo que a maioria das pessoas tem mais interesse em clicar. Tem muito a ver com a métrica, tem muito a ver como medimos. Portanto, para nós, mais uma vez, todos os nossos <i>links</i> têm <i>tags</i> associados. Portanto, eu sei exatamente quantos dos <i>IKEA Family</i> receberam nosso newsletter, quantos abriram, quantos clicaram e quantos foram a loja comprar. Da mesma forma consigo perceber o nível de interação nas nossas páginas de produtos no site e consigo saber quais são os artigos que são mais desejados e mais procurados. Conseguimos passar essa informação às lojas e garantir que as lojas também apresentam com maior relevância aqueles que são os artigos mais procurados por parte dos nossos clientes. Portanto, é trabalhando com dados que nós conseguimos obviamente ter os melhores resultados. Nós temos aqueles resultados que podemos ver o dia e a semana, e esse nós podemos ser mais reativos, imaginando que há uma campanha que não está a funcionar do ponto de vista de visitantes, gerar visitas ao site ou de vendas, nós podemos agir no momento e podemos fazer pequenas alterações.

Continuação

Dimensão de Análise	Categorias	Subcategorias	Unidade de registro
Etapas da ativação de marca	Avaliação	KPIs	[...] e há uma serie de KPIs de alcance, de <i>engagement</i> , de interação que essas pessoas tem [...]
		ROI	Nós tentamos fazer o rácio entre o valor investido e o resultado em diferentes KPIs, ao nível de visitas ao site, ao nível de interações, ao nível de visitas a loja e a nível de vendas.
			[...] e não só a nível de resultados, mas de medir o ROI de tudo aquilo que fazemos. Portanto, o retorno de investimento é algo muito importante para nós, sendo uma empresa consciente de custos, portanto, tudo que fazemos tem que ter uma implicação positiva do ponto de vista de investimento versus retorno.
			Nós tentamos fazer o rácio entre o valor investido e o resultado em diferentes KPIs, ao nível de visitas ao site, ao nível de interações, ao nível de visitas a loja e a nível de vendas. E depois conseguimos atribuir um valor de quanto é que nos custou essa ação por número de visitantes, ou seja, quanto é que eu “paguei por um visitante”, entre aspas, qual foi o retorno do ponto de vista de vendas, qual foi o impacto a longo prazo... E depois, obviamente, podemos medir o ROI a curto e médio prazo, mas muito das ações que fazemos hoje podem ter um impacto muito mais a longo prazo e esse é o mais difícil de medir, o longo prazo, mas de facto o que fazemos sempre é o rácio entre o investimentos e os resultados que não tem que ser meramente de vendas. Obviamente, quando temos um elevado nível de <i>engagement</i> e não temos um impacto significante de vendas, nós sabemos que isso vai ter um impacto a longo prazo na marca positivo. Mas obviamente depois vamos ter que equilibrar, não podemos ter apenas ações que vão ter impacto a longo prazo, nós vamos ter depois pequenas ativações que vão ter impacto directo no dia a dia e vão ter uma conversões em vendas que obviamente compense todos os outros que possamos fazer a longo prazo.
		Avaliação integrada	Portanto, passa por isso, passa por medição proativa, passa por medição reativa, quando as coisas não estão a funcionar como desejaríamos e, depois, uma análise a fundo não só na equipa de marketing e no ponto de vista do digital, mas com ligação a toda a equipa comercial. Nós trabalhamos na IKEA muito em conjunto com toda a equipa comercial, com a equipa do departamento de vendas, departamento de logísticas, com as próprias lojas para conseguirmos de facto ter os melhores outputs de tudo aquilo que estamos a fazer. Mas eu diria que do ponto de vista digital é muito entre a equipa de marketing, as agências de mídia e agências criativas.
			Sempre que finalizamos faz parte do processo o <i>follow up</i> e a medição dos resultados, portanto, sempre que ela é terminada e implementada, e realmente completada, para nós faz todo o sentido medir na sua totalidade e saber se cumpriu o objetivo que foi a primeira parte do processo como pilar do arrancar do projeto. Portanto, é mesmo isso, o último passo passa a ser a avaliação para percebermos para o próximo que vamos iniciar se o fazemos da mesma forma ou não, e até mesmo do processo como foi desenvolvido precisa ter um ajuste ou não, acaba por ser sempre então com medição dos resultados.
			Mas depois temos reuniões afundo onde vamos ver os resultados.
			Nós temos sempre reuniões de <i>follow up</i> desses resultados.
			Nós temos reports que são alinhados entre toda a equipa do <i>marketing</i> e, também, com nossas agências.

Continuação

Dimensão de Análise	Categorias	Subcategorias	Unidade de registo
Balanço do processo de Ativação de Marca e perspectivas futuras	Fatores de sucesso	Nível de interação	Eu diria que quando nós conseguimos ter um nível de interação bastante significativo quer dizer que conseguimos realmente captar a atenção das pessoas e isso é um dos indicadores mais positivos, isso quer dizer que a criatividade foi bem feita, que o briefing foi bem passado, que o plano de mídia foi bem desenvolvido e, portanto, nós conseguimos chegar ao maior número de pessoas com o conteúdo certo.
	Debilidadedes	Budget	[...] e depois, obviamente, aquilo que é o investimento. Obviamente que nós poderíamos fazer coisas incríveis, mas temos que ter também algum tipo de controlo dos nossos sonhos e para uma equipa de marketing isso é muitas vezes presente, queremos o mundo, mas temos que seguir o budget.
			Portanto, o desafio é esse, sermos inteligentes e conseguirmos com um budget muito específico fazer mais do que aquilo que era esperado com aquele valor. Isso é algo que tento incutir ao máximo na minha equipa, "ok, isso é standart, mas agora com o mesmo valor como é que eu consigo chegar a mais pessoas e como é que eu consigo fazer mais?".
			Eu diria que é isso, gerir as expetativas dos nossos budgets [...]
		Seleção dos projectos com a estratégia	[...] e garantir que os projetos que selecionamos estão certos face à estratégia [...]
		Diferenciação	[...] e depois a realidade do dia a dia, do número de contactos que os consumidores tem com múltiplas marcas e como fazer esse standout, como conseguimos ter o destaque que queremos.
		Gestão da informação	Portanto, a debilidade está aí, por não conseguirmos medir tudo que fazemos e muitas vezes também a acrescentar que depois temos muitos dados que não conseguimos trabalhar no ponto de vista de conclusões, as vezes temos tanta informação que é difícil filtrar e chegar naquilo que de facto é relevante do ponto de vista do resultado. Por tanto, por um lado as vezes tem pouca informação, por outro lado as vezes tem informação a mais.
	Perpectivas futuras	Gerir o risco	Sim, muito, acho que tudo que fazemos tem um propósito, obviamente, eu não quero dizer que as vezes podemos fazer coisas e faz parte dos nossos valores de marca cometer erros. Portanto, é importante termos a cabeça livre e disponível para cometer erros, porque só cometendo erros é que aprendemos e arriscamos, e fazemos coisas maiores, que se jogar sempre pelo seguro.
		Perceber os limites da marca	Nós já fizemos coisas muito loucas, que muitas pessoas podem questionar, mas nós precisávamos fazer para perceber até onde que a marca pode ir, que coisas é que podemos fazer e que fazem sentido de acordo com a personalidade da nossa marca. O que mais me agrada é que tudo aquilo que fazemos tem um apoio interno muito significativo, as pessoas estão conosco nos testes que vamos fazendo, mas ao mesmo tempo tem sido sempre muito gratificante ver os resultados positivos que temos. Não há uma campanha que eu possa dizer que correu muito mal ou uma campanha, ou ativação especial, que possa ter sido feito que tenha tido um impacto negativo.
		Aposta no online	Eu diria que uma das plataformas com que queremos apostar mais no futuro são os livestreamings.
	Portanto para nós, cada vez mais, poder trazer a experiência de loja para um lado digital ou poder trazer o conhecimento que a marca tem sobre a casa, para todos, independentemente de onde vivam, no país ou fora do país, para nós há de ser um dos próximos caminhos daqui pra frente.		
	Portanto, para nós o livestreaming é uma das atividades que vamos fazer com muito mais frequência e no qual acreditamos muito mais. O livestreaming depois, obviamente, vai estar disponível nas diferentes plataformas da marca,		