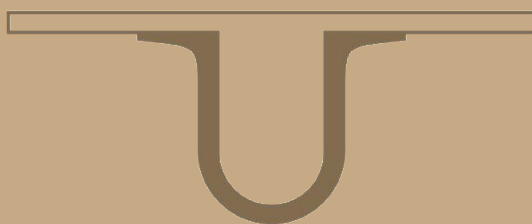




UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Bruna Margarida Maia Cadima

**UM CAMINHO PARA A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING**

SELINA PORTO: APLICAÇÃO E FERRAMENTAS

**Relatório de Estágio do Mestrado em Jornalismo e Comunicação, orientado pelo Professor
Doutor João Figueira da Silva, apresentado ao Departamento de Filosofia, Comunicação e
Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra**

outubro de 2020

FACULDADE DE LETRAS

UM CAMINHO PARA A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING SELINA PORTO: APLICAÇÃO E FERRAMENTAS

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Relatório de Estágio
Título	Um caminho para a Comunicação Integrada de Marketing
Subtítulo	Selina Porto: aplicação e ferramentas
Autor/a	Bruna Margarida Maia Cadima
Orientador/a(s)	João José Figueira da Silva
Júri	Presidente: Doutor João Manuel Santos de Miranda
	Vogais:
	1. Doutora Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso Marques (Arguente)
	2. Doutor João José Figueira da Silva (Orientador)
Identificação do Curso	2º Ciclo em Jornalismo e Comunicação
Área científica	Jornalismo e Comunicação
Especialidade/Ramo	Profissional
Data da defesa	26-11-2020
Classificação do Relatório	15 valores
Classificação do Estágio e Relatório	16 valores



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Agradecimentos

Nestes agradecimentos cabem todas e todos aqueles que, mesmo que o nome aqui não seja escrito, contribuíram e aos quais devo este trabalho e tantas outras coisas. Em primeiro lugar, o tripé que me segura desde sempre: mãe, irmã e avó. Às três agradeço o cuidado, o amor e a paciência constantes durante este caminho que agora chega ao fim. A minha mãe é a personificação da resiliência e com ela aprendi a não desistir, mesmo quando custa e quando as recompensas parecem não chegar. A minha irmã ensina-me todos os dias a estar disponível, a dizer que sim quando me pedem ajuda e foi isso que fez, sempre que eu precisei. A minha avó é só amor, no toque, no sorriso e em todas as palavras que me disse não só ao longo deste percurso, mas também durante toda a minha vida. O trabalho que aqui está é tanto meu como delas.

Ao Professor Doutor João Figueira que colaborou e incentivou o espírito crítico, não só na escrita deste relatório, mas ao longo de todo o meu percurso académico. Ao lado dele, também outros professores e professoras foram contributos importantes para o meu crescimento. Aquilo que aprendi com todos e todas ficará sempre comigo e não está escrito na bibliografia. Saio desta Faculdade mais capaz de olhar o mundo, percebê-lo, avaliá-lo e depois posicionar-me e lutar. Por isto e por tudo mais que aqui não cabe, obrigada a todos.

Ao Pedro Gomes, orientador e amigo, agradeço o sentido de humor e os incentivos constantes à autonomia e à dedicação. Fica para sempre o exemplo de empenho e de vontade de ser mais e ficam também os ensinamentos, nem todos técnicos, dados com um sorriso na cara. A todos os que naqueles três meses foram a minha família, obrigada.

Ao Selina e à cidade do Porto agradeço a experiência de trabalho e de vida. Durante três meses foram a minha casa e todos os que comigo se cruzaram e trabalharam, foram a minha família. O crescimento profissional e pessoal que ali encontrei não têm igual e, neste trabalho, está refletida apenas uma parcela do que lá vivi porque não existiriam páginas suficientes para o descrever.

À Clara, a irmã que eu escolhi. Não sei o que agradecer-lhe nem como, sei que o nosso percurso foi feito em conjunto e que as minhas conquistas são dela também por ter estado sempre lá. Chegamos ao fim juntas já com previsão da saudade que, por mais que não queiramos admitir, vamos sentir. É bom fechar este ciclo junto de quem, ao meu lado, nunca teve medo de lutar. Por ser indispensável agradeço-lhe as mudanças que operou em mim, neste relatório e na vida.

À Inês, à Joana e ao Manu. Os amigos que não falham e com os quais pude e posso sempre contar para rir alto ou para chorar, sem vergonha e com facilidade. Juntos, fomos sempre capazes de ser nós e de intervir, pensar e lutar. Ao João, por não ter memória da minha vida sem ele e por não falhar em lembrar-me que o escolheria hoje e todos os dias para estar perto. À Carolina, a melhor colega de casa. Sem querer, foi sempre capaz de me fazer chorar a rir e não falhou em estar perto, mesmo que longe. Ao Sérgio que foi sempre a voz do anjinho nos meus ombros a lembrar-me do alívio que seria chegar ao fim e a incentivar-me a não desistir. A todos vós, agradeço o amor.

A toda a minha família, o lugar mais seguro e onde posso sempre voltar. Sou um espelho com pedacinhos de todos vós.

Obrigada a todos e todas.

*Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.*

- Fernando Pessoa

Resumo

UM CAMINHO PARA A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

SELINA PORTO: APLICAÇÃO E FERRAMENTAS

A sociedade em que vivemos existe em torno de organizações e são elas que estruturam a nossa vida, das tarefas mais simples às mais complexas. Ora, estas organizações necessitam de comunicar dentro de si mesmas, com os cidadãos à sua volta, mas também com outras organizações. As recentes alterações que se verificam na sociedade contemporânea trazem novos desafios para estes processos de comunicação – o mercado alterou-se e o ser humano é agora entendido como um ser pleno e complexo, com necessidades diferentes. Neste sentido, é importante pensar a comunicação, que é já um processo complexo, como um todo e procurar integrar nela todas as ferramentas disponíveis.

Neste relatório é meu objetivo identificar essas mudanças e descrever o processo de transição da comunicação organizacional para a comunicação integrada de marketing (CIM). Partindo de uma definição de conceitos, será depois descrita a CIM e as suas componentes, como forma de compreender as possíveis aplicações e ferramentas a serem utilizadas pelas organizações. Reconhecer a importância da aplicação destas ferramentas significa reconhecer a importância do fortalecimento da marca que acontece por meio da gestão eficaz das ferramentas do mix de comunicação integrada.

O relatório assenta na experiência do estágio curricular efetuado no hotel Selina Porto. Analisa e exemplifica a aplicação das ferramentas da comunicação integrada de marketing na estratégia da empresa. Pretende-se também discutir criticamente de que forma são implementadas estratégias e que melhorias podem ser feitas para consolidar a marca.

Palavras-chave: comunicação organizacional, marketing, marca, identidade, imagem

Abstract

A PATH TO INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION

SELINA PORTO: APPLICATION AND TOOLS

Our society exists and evolves around organizations and they are the ones that structure our lives, from the simplest to the most complex tasks. These organizations need to communicate within themselves, with the citizens around them, but also with other organizations. Recent changes in contemporary society bring new challenges to the communication process – the market has changed and the human being is now, more than ever, perceived as a full and complex being with new and different needs. In this sense, it is important to think about communication, which is already a complex process, as a whole and try to integrate all the tools available into it.

In this article, my goal is to identify these changes and describe the transition process from organizational communication to integrated marketing communication. Based on a definition of concepts, the integrated marketing communication and its components will then be described as a way of understanding the possible applications and tool to be used by organizations. Recognizing the importance of applying these tools means recognizing the importance of strengthening the brand that happens through de efficient management of the tools of integrated communication mix.

The article is based on the experience of the internship at Selina Porto hotel. Analyzes and exemplifies the application of integrated marketing communication tool in the company's strategy. It is also intended to critically discuss how strategies are implemented and what improvements can be made to consolidate the brand.

Keywords: organizational communication, marketing, brand, identity, image

Sumário

Agradecimentos.....	3
Resumo.....	5
Abstract	6
Introdução.....	9
PARTE I - Da Comunicação Organizacional à Comunicação Integrada de Marketing.....	11
CAPÍTULO I - Organizar é comunicar	12
1.1. Organizações	13
1.2. Comunicação	16
1.3. Comunicação nas e das organizações	19
1.4. Comunicação Organizacional	20
Evolução e Mudanças	20
CAPÍTULO 2 – Um caminho para a Comunicação Integrada de Marketing.....	22
2.1. Do marketing tradicional ao marketing 3.0	23
2.2. Convergência: comunicação organizacional e marketing	25
2.3. Comunicação Integrada de Marketing (CIM): O que é?	26
2.4. Mix ou composto da comunicação integrada de marketing	29
2.5. Marca – imagem e identidade	35
A Marca	36
Imagem da marca vs. Identidade da marca	38
Público alvo	39
PARTE II – O ESTÁGIO.....	40
CAPÍTULO 3 – Selina Porto.....	41
3.1. Estágio:	44
3.1.1. Concierge Book	47
3.1.2. Marketing Plan	49
CAPÍTULO 4- CIM NO SELINA	50
Análise SWOT	53
S – Strenghts (Pontos Fortes)	53
W – Weaknesses (Pontos Fracos)	54
O – Opportunities (Oportunidades)	54
T – Threats (Ameaças)	55
Conclusão	56
BIBLIOGRAFIA/FONTES CONSULTADAS	58

Anexos.....	63
Anexo I - CONCIERGE BOOK.....	64
Anexo II - MARKETING PLAN	65
Anexo III - BRANDING MATERIALS	66
Anexo IV – GOALS AND BENEFITS	67
Anexo V - POWER USERS	68

Introdução

O presente trabalho corresponde ao relatório de estágio curricular desenvolvido no âmbito do 2º ano de Mestrado em Jornalismo e Comunicação. O estágio teve lugar no hotel Selina Porto, no departamento de Comunicação, Vendas e Marketing com a duração de três meses, sob a orientação de Pedro Gomes. É objetivo deste trabalho representar um contributo para a compreensão da Comunicação Integrada de Marketing no contexto comunicacional das organizações.

A sociedade em que vivemos existe em torno de organizações e são elas que estruturam a nossa vida, das tarefas mais simples às mais complexas. Ora, estas organizações necessitam de comunicar dentro de si mesmas, com os cidadãos à sua volta, mas também com outras organizações. Podemos inclusive afirmar que o processo de organizar é em si mesmo o processo de comunicar. Uma vez que falamos de atividades intrínsecas à vida do ser humano, para que estes processos sejam eficazes, devem acompanhar a evolução da sociedade e dos indivíduos que nela vivem e participam.

Nos últimos tempos, temos assistido a alterações significativas na forma como se partilha e recebe informação. As inovações tecnológicas representam novas possibilidades e permitem que os consumidores deixem de ser apenas recetores de informação e passem também a criá-la, através de processos de interação. Esta possibilidade de cocriação representa desafios para o contexto comunicacional das organizações e para áreas como o jornalismo, relações públicas, comunicação e marketing. Assim, como forma de responder a esses desafios, as organizações devem procurar aliar esforços e criar sinergias entre áreas que anteriormente se encontravam desconectadas. É neste sentido que surge a necessidade de criar processos de comunicação integrada.

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) apresenta-se como uma resposta aos novos desafios da comunicação. Promove uma relação entre a comunicação organizacional e o marketing e desdobra-se em múltiplas ferramentas que devem coexistir de forma sinérgica para que a comunicação das organizações seja eficaz. A implementação de estratégias de CIM pode ser desafiante na medida em que durante muito tempo as áreas da comunicação como a assessoria, relações públicas e jornalismo, atribuíram ao marketing uma conotação negativa, rejeitando-o como ferramenta para os planeamentos estratégicos e, por outro lado, o marketing via na comunicação uma área subordinada. No entanto, num contexto de constantes alterações, tanto do mercado como da forma de estar dos consumidores, torna-se necessário que a comunicação das

organizações utilize todas as ferramentas ao seu dispor para distribuir a mensagem certa ao seu público alvo, como forma de otimizar o investimento, mas também de investir na construção da marca – objetivo muito importante neste contexto.

Para tal, neste trabalho procuro esclarecer conceitos base como organização e comunicação. Do esclarecimento destes conceitos, evolui-se para um momento de compreensão das recentes alterações que levam a que o paradigma se altere e seja necessária a aplicação de ferramentas novas e mais completas. É meu objetivo traçar o caminho que é feito até chegarmos a uma realidade em que a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) seja essencial para a sobrevivência da organização num contexto diferente do passado. Neste sentido, será também explicado em que consiste a CIM, que ferramentas utiliza e que importância tem na construção da imagem e identidade da marca (outro conceito que pretendo esclarecer).

Após a revisão literária do tema, na segunda parte descrevo a experiência de estágio que tive no hotel Selina Porto e destaco dois momentos que considero serem descritivos da relação entre o estágio e o tema escolhido. Pretendemos que dessa descrição se torne clara a relação descrita. Para além disso, é também relevante que neste momento do trabalho se apresente uma perspetiva crítica que resulta da experiência no estágio e da melhor compreensão do universo da Comunicação Integrada de Marketing.

PARTE I - Da Comunicação Organizacional à Comunicação Integrada de Marketing

CAPÍTULO I - Organizar é comunicar

Historicamente, a necessidade de realizar uma tarefa demasiado complexa para ser concluída individualmente culminou sempre na criação de organizações. Este «ato de organizar» que Teresa Ruão exemplifica com os «clãs, famílias ou estruturas feudais», representa para a mesma autora a necessidade obrigatória e, por vezes, inerente de comunicar (Ruão, 2006: 5). Aquilo que num tempo histórico mais longínquo podia assumir-se como uma tarefa simples, evolui para um processo mais complexo. «A modernização da sociedade (inicialmente através do aparecimento da agricultura, depois do comércio e, mais tarde, da indústria) deu origem a organizações mais complexas e trouxe necessidades comunicativas mais exigentes» (Ruão, 2006: 5). Ainda que as organizações sempre tenham existido, o mundo contemporâneo viu aumentar o número das mesmas e a sua complexidade, em resultado do também aumento das necessidades dos indivíduos (Kunsch, 2003).

«Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor» (Kunsch, 2003:19).

1.1. Organizações

organização s.f acto ou efeito de organizar 1 composição, estrutura, inter-relacionamento regular das partes que constituem um ser vivo 2 entidade que serve à realização de acções de interesse social, político, administrativo etc.; instituição, órgão, organismo, sociedade 2.1 grupo de pessoas que se unem para um objectivo, interesse ou trabalho comum; associação 3 conjunto de normas e funções que têm por objetivo propiciar a administração de uma empresa, negócio etc. 4 ordenação das partes de um todo; arrumação¹

É consensual que a sociedade está sistematizada em torno de organizações. São essenciais no mundo contemporâneo e não são estáticas, como verificamos se analisarmos o seu percurso até aos dias de hoje. Novas organizações vão sendo criadas como forma de responder às necessidades da vida em sociedade e as já existentes vão evoluindo para se adaptar aos novos desafios (Vieira, Ladeira, 2017).

Podemos ainda acrescentar que não é possível desconectar as organizações do conhecimento, da mesma forma que, em países desenvolvidos, não é possível falar de sociedade sem falar destas mesmas estruturas (Drucker, 1993: 28 *apud* Kunsch, 2003: 20). É, assim, incontestável que o ser humano, desde o momento em que nasce até que morre, passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações. Margarida Kunsch (2003) remata esta ideia com a defesa de que precisamos delas para sermos felizes. Viver numa sociedade desenvolvida implica depender de organizações para as necessidades e tarefas mais básicas, desde alimentação, saúde e vestuário, ao lazer e às atividades culturais.

Mesmo que falemos dentro do paradigma da inovação tecnológica, em que deixou de ser necessário estar fisicamente dentro de um espaço para que a nossa mensagem passe, não é possível que isto aconteça sem que exista uma rede que é já, em si mesma, uma organização. É fácil encontrar-se uma relação tanto simples como complexa entre a natureza humana e as organizações. Um ser social necessita de outros para se completar e a forma mais eficaz de concretizar isto é através de grupos organizados (organizações) (Kunsch, 2003).

«O homem é mais do que um ser vivo. Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. O homem é um ser

¹ Definição do dicionário HOUAISS da Língua Portuguesa

que produz e para isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços.» (Jacques Marcovitch: 1972, p.5 *apud* Kunsch, 2003: 21)

A dificuldade em encontrar uma definição universal para o conceito de organização está intimamente ligada com a complexidade do termo. É nosso objetivo, para efeito deste trabalho, apresentar várias perspectivas de autores diferentes por forma a clarificá-lo. De uma forma simples e talvez redutora, podemos falar da organização como algo que nasce da associação de pessoas e da sua cooperação com o objetivo de facilitar e estruturar a vida em sociedade. Aliás, a abordagem clássica da teoria das organizações entende-as «como um conjunto constituído, no mínimo, por duas pessoas que concretizam tarefas de maneira controlada e estruturada e que interagem num determinado contexto, de forma a atingir finalidades comuns» (Silva, 2018: 43). No entanto, como já foi dito, o conceito de organização é complexo e, algumas vezes, utilizado de forma pouco clara ou ambígua.

Chiavenato apresenta uma possível aceção, dividida em duas definições, de origem social e administrativa, respetivamente:

«1. Organização como uma unidade social, na qual pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer tipo de empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. 2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles» (Chiavenato, 2006, p. 427-428 *apud* Vieira, Ladeira: 2017: 88).

À semelhança da definição de organização como unidade social de Chiavenato, Teresa Ruão (2016) utiliza o mesmo termo como forma de definir um grupo de pessoas com um objetivo comum. A autora não faz distinção entre grupos públicos, privados, lucrativos ou não lucrativos. No entanto, separa as ideias de instituição e empresa, utilizando-as para falar de iniciativas sem fins lucrativos ou com fins lucrativos, respetivamente.

Também os conceitos de instituição e organização são, várias vezes, utilizados como sinónimos. Contudo, Maria José Pereira (1988, 10 *apud* Kunsch, 2003: 32,33) entende que a organização tem um carácter mais técnico e racional e depende da sua capacidade de atingir objetivos para não se

tornar obsoleta. Por outro lado, define instituição como um «organismo vivo». Não as entende apenas como motores técnicos e racionais, mas sim como um produto das necessidades sociais. Defende que a vida é construída em torno delas e que os indivíduos não só se identificam com as instituições, como delas dependem. De forma breve, é possível sintetizar esta distinção concluindo que, para a autora, as instituições são organizações das quais fazem parte normas e valores essenciais à sociedade, ao passo que as organizações existem para cumprir objetivos instrumentais.

Cyro Bernardes (1988: 25 *apud* Kunsch, 2003: 34) acrescenta que a instituição é algo que não se forma, mas que acontece numa sociedade que partilha valores. É inevitável na vida social, ao passo que, no que diz respeito ao conceito de organização, o autor corrobora a ideia de Maria José Pereira. Entende que as mesmas são construídas intencionalmente e têm, para o autor, três características essenciais: «1. Ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; 2. possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; 3. ser perene no tempo» (Bernardes, 1988: 25 *apud* Kunsch, 2006: 34).

Apesar da complexidade inerente à definição de organização, os autores mencionados acima ajudam-nos a chegar a uma noção que, não podendo ser considerada universal, é útil para o desenvolver deste trabalho. Neste sentido, entendendo a importância e omnipresença que têm na sociedade, concluímos que falamos de organizações quando falamos de grupos de pessoas reunidas em torno de um objetivo comum. Importa não esquecer que as organizações não existem sozinhas. Aliás, para além de estabelecerem com os indivíduos relações fortes de interdependência, fazem-no também umas com as outras. Tudo isto é possível por meio da comunicação, quer seja dentro das estruturas ou delas para fora.

1.2. Comunicação

comunicação s.f. acto ou efeito de comunicar(-se) 1 acção de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta 1.1 processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc²

Se falamos de complexidade quando exploramos o conceito de organização, também na definição de comunicação estamos perante processos complexos, com várias componentes, como é próprio do ato de comunicar. Dominique Wolton (1997: 8) assenta esta ideia no facto de «haver de tudo e demasiado na comunicação». Não esquecer que são várias as áreas do conhecimento que se debruçam sobre este conceito e as perspetivas que apresentam não são coincidentes. Ainda assim, devemos esclarecer que, do ponto de vista de Dominique Wolton (1997), a comunicação não deve nunca ser considerada uma disciplina, ainda que possa utilizar várias para melhor a compreender.

Talvez analisar a génese da palavra possa contribuir para entendê-la, numa primeira fase. Do latim *communicare*, comunicação significa tornar comum. Entre as várias aceções da palavra, encontramos consenso na ideia de comunicar como processo de estabelecer uma relação com algo, de transmitir uma mensagem e ainda de estabelecer laços (Devesa, 2016: 15). No entanto, mais à frente (pág. 18) iremos compreender que este é também um dos maiores limites da comunicação.

Importa explorar o ato de comunicar como um todo com várias partes. Falar de **emissor**, **recetor**, **mensagem** e **canal** é desmontar este processo que em cima já definimos como complexo. Ainda assim, para além destas componentes, não podemos desvalorizar o papel crucial dos exercícios de decodificação e interpretação que são necessários para que a comunicação entre dois polos se efetue (Silva, 2018: 45). De forma simples, estamos perante a vontade ou necessidade de um emissor em transmitir uma ideia através de uma mensagem que é enviada por um canal até chegar ao emissor que terá de a decodificar e interpretar. Mais ainda, este recetor pode tornar-se posteriormente em emissor se após receber a mensagem, quiser enviar um *feedback* ou resposta (Silva, 2018).

² Definição do dicionário HOUAISS da Língua Portuguesa

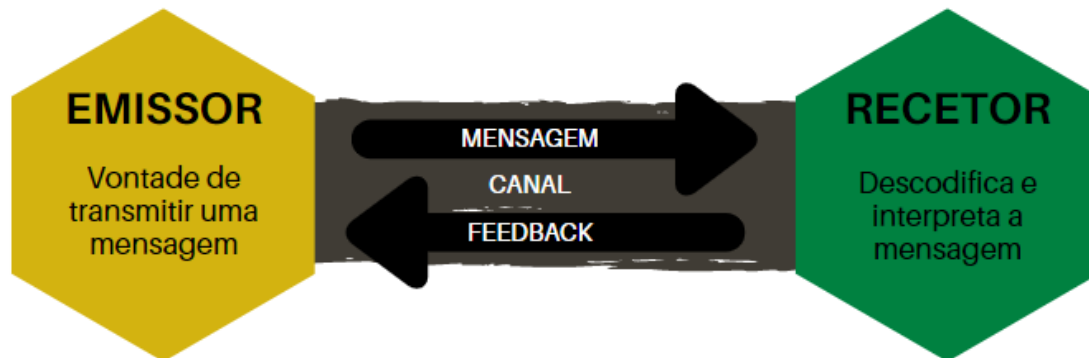
Também Margarida Kunsch corrobora a ideia de que falar no processo comunicacional, implica pensar em elementos básicos como «fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e recetor» (Kunsch, 2003: 70). Ainda que a autora os entenda como «elementos básicos do processo», acrescenta que o carácter relacional da comunicação os complexifica. Hall (1984: 133 *apud* Kunsch, 2003: 70) esclarece que «as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o recetor e os seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é, por exemplo, intimidado por seu recetor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas». Kunsch (2003: 70) acrescenta que ao analisar o aspeto relacional da comunicação é fácil perceber que existem várias interferências no processo que, por vezes, dado o volume de comunicação, tornam-se difíceis ou mesmo impossíveis de diagnosticar. Esta característica relacional da comunicação que interfere no seu processo, pode acrescentar novos sentidos, eliminar pré-existentes ou até persuadir ou convencer o recetor da mensagem transmitida. Neste sentido, é necessário que as organizações tenham o processo relacional da comunicação em conta, uma vez que a mensagem que acreditam estar a passar pode não ser exatamente aquela que é recebida pelo seu público (Kunsch, 2003).

Na sequência destas ideias, torna-se relevante acrescentar que do processo comunicacional faz parte também o ruído que tem a capacidade de alterar o sentido da mensagem e, por isso, afetar o ato de comunicativo (Silva, 2018). Kunsch (2003) explora o tema das **barreiras** no processo comunicativo e divide-as em barreiras de natureza **mecânica**, **fisiológica**, **semântica** ou **psicológica**. A primeira está relacionada com o bloqueio da comunicação através de fatores físicos, como o ruído de um aparelho de transmissão. A segunda diz respeito a malformações nos órgãos da fala, como a gaguez ou surdez. A terceira relaciona-se com o uso ineficaz da linguagem, muitas vezes através de signos que não são do conhecimento geral. Por fim, a quarta está intimamente ligada a estereótipos e preconceitos, mas também a diferenças nas crenças, valores e cultura das pessoas.

Para além disto, importa esclarecer que as alterações recentes que se verificaram com as inovações tecnológicas não tornaram o processo de comunicar mais simples, como muitas vezes se pensa. Aliás, são essas alterações que a par de novas oportunidades, trazem novos e complicados desafios à comunicação (de forma particular e de mais interesse para este trabalho, mas organizações). A rapidez e a interatividade agora possíveis não são a solução ou a chave para passarmos a compreender o nosso recetor. A possibilidade de uma resposta imediata não faz com que o público

para quem se fala seja menos complexo, nem é o garante de que é possível interessá-lo com o nosso discurso (Wolton, 1997).

O esquema a seguir apresentado representa o processo comunicativo que acima descrevemos.



Esquema de Bruna Cadima a partir de Silva, 2018

Tendo já estabelecido que existem diversas perspetivas teóricas sobre o conceito de comunicação, chamamos a atenção para o facto de que, neste trabalho, interessa compreender a comunicação na relação que estabelece com as organizações e não com a sociedade num todo. Ainda assim, não é possível pensar a comunicação nas organizações sem pensar na comunicação na sociedade, uma vez que, como explorado acima (página 13), a sociedade existe e torno de organizações.

Aquele que podemos considerar ser o objetivo principal da necessidade de comunicar – estabelecer relações com o outro – pode ser também o maior limite da comunicação. Como foi mostrado acima no esquema apresentado, a mensagem que se quer transmitir chega ao recetor através de um canal que pode, em si mesmo, trazer ruído. Para além disso, cabe ao recetor pegar na mensagem que recebeu e interpretá-la e descodificá-la e este processo é tão completo e tão cheio de diferentes variáveis que pode representar uma gigante falha de comunicação. Wolton (1997: 15) é importante precisamente para nos recordar que «não existe comunicação sem mal-entendido, sem ambiguidades, sem traduções e adaptações, sem perdas de sentido e sem o aparecimento de significados inesperados, em suma, sem fracassos da comunicação e sem regras a cumprir». Mais ainda, a interação, mais do que o estabelecimento de relações, parece ser o denominador comum à comunicação direta, técnica e funcional, como são divididas pelo mesmo autor (1997: 9).

1.3. Comunicação nas e das organizações

Da mesma forma que as organizações são um motor da sociedade, também a comunicação é um motor das organizações, ainda que inicialmente não fosse feita de forma organizada. Entende-se que «uma organização produtiva é uma entidade com um bom sistema de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação pobre» (Ruão, Kunsch, 2014: 8,9).

Criar um sistema de comunicação eficaz significa responder aos desafios da sociedade contemporânea, de forma estratégica. A comunicação é fundamental numa organização não só para que esta funcione bem internamente, mas também para manter uma relação com o exterior. É por meio da comunicação que todos os elementos de uma organização podem ligar-se, em diversas áreas: recursos humanos, financeira, etc. Para além disso, da mesma forma que a sociedade não funciona sem organizações, uma organização também necessita de outras para sobreviver: «interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional viabiliza-se graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá a sua contínua realimentação e sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social» (Kunsch, 2003: 69).

De entre as várias teorias que surgiram ao longo dos anos sobre este tema, parece reunir-se consenso nesta ideia de que a comunicação é essencial para a sobrevivência de qualquer organização. Vieira e Ladeira (2017: 89) argumentam, à semelhança de outros autores acima referidos, que a comunicação dentro de uma organização terá, entre outras, duas funções que para os autores são essenciais. São elas o suporte e mediação internos e a construção de uma «base para as relações da organização com o meio exterior». As funções de controlo, motivação, expressão emocional e informação são também acrescentadas por outros autores, ainda que reforcem novamente a ideia da imprescindibilidade da comunicação no seio da estrutura organizacional (Devesa, 2016).

Karl Weick lembra que «a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar» e reitera que «a atividade de comunicação é a organização» (Weick 1995: 75 *apud* Kunsch, Ruão, 2014: 7).

1.4. Comunicação Organizacional

«A Comunicação Organizacional constitui um campo disciplinar que privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações» (Ruão, 2006).

Partindo desta definição de Teresa Ruão, o estudo da comunicação organizacional pode ser entendido de uma forma simplista como o estudo das várias formas de comunicar utilizadas por uma organização. Contudo, são várias as perspetivas teóricas sobre o tema, uma vez que se trata de um conceito «multidimensional, na medida em que é desenvolvido em torno da partilha de valores e normas da organização, permitindo o desempenho, por parte dos seus membros, das suas tarefas, em conformidade com as ações e comportamentos definidos pela organização» (Silva, 2018: 48). Neste sentido, a estrutura da organização e a sua hierarquia influenciam o processo comunicacional, uma vez que uma comunicação eficaz deve ser o garante da consonância entre os membros da organização, mas também entre a organização e o exterior. Onésimo Cardoso (2006) acrescenta que não podemos falar de uma organização se nela não existir uma prática comunicativa, mesmo que não esteja estruturada. O autor defende uma relação simbiótica entre comunicação e organização. A primeira é «um alicerce que dá forma à organização», mas é também a estrutura da organização que determina os processos comunicativos a escolher (Cardoso, 2006: 1132).

Evolução e Mudanças

A década de 1940 tem sido apontada como o período no qual surge a disciplina da Comunicação Organizacional. Os Estudos Organizacionais terão tido uma elevada importância na emancipação da disciplina, uma vez que identificavam a comunicação como um importante fator do comportamento organizacional. Também os estudos sobre a comunicação de massas se revelaram importantes neste sentido (Ruão, 2016). Aliás, autores como André Guimarães e Sebastião Squirra (2007) argumentam que os estudos sobre a comunicação organizacional nasceram no seio da *Mass Communication Research*.

Ainda assim, só em meados do século XX é que se começou a reconhecer a importância da comunicação para criar uma relação transparente e vinculativa com um público. Só a partir desta

altura se verifica o reconhecimento da importância da comunicação como motor de qualquer organização. A par disto, começa a surgir investigação científica na área e os primeiros cursos, no seio da academia. Esta evolução abre caminho para que diversas áreas científicas se debrucem sobre os estudos da comunicação e não apenas as ciências sociais. Isto dá origem a que os estudos da comunicação organizacional se fragmentem em vários campos, como a comunicação corporativa, comunicação de marketing, comunicação de negócio, entre outras (Ruão, 2006).

As transformações verificadas na primeira metade do século XX tornam obsoleta a perspetiva funcionalista dos estudos da comunicação organizacional. Ainda que tivesse dado importantes contributos, não era mais possível pensar na comunicação organizacional como um instrumento de coordenação dentro da organização ou como uma forma de atingir objetivos corporativos e responder a necessidades (Bueno, Silva, Porém, 2017). A par das alterações que se foram verificando no meio académico, também em contexto empresarial foram registadas mudanças. A «urbanização crescente» e o «aumento de produtos no mercado», na sequência das duas revoluções industriais são também algumas das mudanças verificadas na segunda metade do século XX (Ruão, 2006: 35).

Estas mutações levam as empresas a «descobrir a importância de comunicar com propósitos comerciais, abrindo caminho para o nascimento do Marketing – uma filosofia de gestão orientada para responder às necessidades de mercados e consumidores» (Ruão, 2016: 36). Para além disto, é importante também que as organizações estejam preparadas para uma sociedade cada vez mais heterogénea e imprevisível (Bueno, Silva, Porém, 2017).

O século XXI introduz novas mudanças que têm consequências no paradigma comunicacional dentro das organizações, especialmente porque as verificamos na relação do homem com a organização e da organização com o mundo. «Trata-se de uma relação que não leva em consideração apenas uma das dimensões do homem, a força do seu trabalho físico e mental. Por meio dessa nova relação, o homem é compreendido como um ser total e que pensa criticamente, age eficiente e eficazmente e sente-se criativamente como parte do todo e como o todo da parte» (Cardoso, 2006: 1139). Isto significa que a comunicação organizacional precisa de abrir espaço para a interação e para a dimensão humana com foco no crescimento pessoal e na qualidade de vida. Se a relação do homem com a organização é agora mais complexa, também a comunicação organizacional o deve ser, adotando estratégias que a completem e a afastem de uma perspetiva exclusivamente instrumental para outra que seja integrada e ampla (Cardoso, 2006).

CAPÍTULO 2 – Um caminho para a Comunicação Integrada de Marketing

A sociedade contemporânea e as conseqüentes transformações que se têm verificado, como a «globalização e abertura económica, processos de privatização, aumento da produtividade e aceleração da competitividade, revolução tecnológica e impacto das tecnologias de informação» (Cardoso, 2006: 1132), trouxeram desafios para os processos comunicativos das organizações. Responder a estes desafios implica pensar a comunicação organizacional de forma integral e compreendê-la como um importante fator da construção da cultura e da identidade da organização. É na sequência deste ambiente de transformações contínuas que, no final da década de 1980, início da década de 1990 surge a Comunicação Integrada de Marketing. Esta área, que pretende desenvolver a comunicação organizacional posicionando-a junto do mercado, reúne pouco consenso entre académicos e profissionais. Assim, neste capítulo, vamos procurar esclarecer o conceito e explorá-lo de forma pormenorizada. É nosso objetivo reunir informação suficiente por forma a entender quais as suas ferramentas e que novidades introduz no universo da comunicação organizacional.

2.1. Do marketing tradicional ao marketing 3.0

Ainda que não seja possível atribuir uma data à criação do marketing, aponta-se que tenha surgido nos anos 1950 como disciplina autónoma da área da gestão. Ainda assim, é defendido que em qualquer lugar onde tenha existido mercado, existiu marketing (Vieira, Ladeira, 2017). Por este motivo, a disciplina é considerada altamente evolutiva, uma vez que se altera consoante as necessidades do mercado. Se analisarmos a origem da palavra, compreendemos a relação que estabelece com o mercado: «O termo marketing vem da palavra inglesa *market*, mercado, e, desta forma se pode dizer que designa a atividade de orientar a venda e/ou transação de produtos ou serviços do produtor até ao consumidor final» (Marques, 2015: 8). No entanto, esta visão do marketing pode ser redutora e leva, muitas vezes, à sua negação por parte de profissionais de várias áreas da comunicação, especialmente e de forma mais forte na Ciência da Informação (Amaral, 2008). Sueli Amaral (2008:33) acrescenta ainda que esta rejeição pode acontecer por vários motivos, entre eles a falta de confiança no sucesso da aplicação das técnicas mercadológicas ou ainda o «desconforto relacionado com a prática do marketing, rotulada de antiética por alguns estudiosos».

Numa perspetiva distinta da apresentada por Vieira e Ladeira, podemos colocar o nascimento do marketing ainda no início do século XX, «como resultado da expansão das oportunidades de comunicação e do aumento da concorrência nos mercados após um período estável de produção e consumo» (Silva, 2018: 55). Ainda assim, há concordância tanto na ideia de evolução do marketing a acompanhar a evolução do mercado, como na ideia do seu surgimento, desta vez de forma independente, na década de 1950, como consequência das inovações tecnológicas e das mudanças no contexto económico (Cornelissen, 2004 *apud* Silva, 2018).

Podemos falar de três versões da disciplina: marketing 1.0; 2.0 e 3.0. A primeira diz respeito a uma fase inicial em que o marketing estava quase exclusivamente ligado ao produto e operava de forma a vendê-lo. Nesta primeira fase, é fácil entender a definição acima apresentada que entende o marketing como uma ferramenta para aumentar vendas e escoar produtos (Marques, 2015). No entanto, a inovação tecnológica transforma os consumidores em agentes mais atentos e informados e, por isso, possibilita também a criação de nichos de mercado. Neste sentido, o marketing evolui para uma versão 2.0 como forma de responder às necessidades dos consumidores. Nesta fase, não só se cria uma nova forma de olhar para o mercado como para o consumidor, que passa a ser «rei» (Kotler et al, 2010 *apud* Vieira, Ladeira, 2017). Ainda assim, o consumidor não é um agente

passivo, suscetível à manipulação ou à criação de desejos e necessidades outrora inexistentes. É na sequência desta realização que se dá a evolução para o marketing 3.0:

“O Marketing 3.0 acredita que os consumidores são seres humanos complexos, cujas necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano”. (Kotler et al, 2010, p. 5 apud Vieira, Ladeira, 2017).

A forma de estar do consumidor, num mundo em rede com um constante propósito colaborativo, torna obsoleta a ideia de que é possível criar-lhes necessidades. Galindo (2009) aponta ainda as transformações na demografia e nas estruturas familiares como fatores de mudança na forma como os consumidores procuram e adquirem novos produtos. Desta forma, o mesmo autor acrescenta que é preciso que o marketing atenda aos desejos profundos dos consumidores, se preocupe em criar valor junto dos mesmos e em oferecer soluções para os seus problemas reais. Também as «organizações passam a perceber, neste sentido, que não convinha apenas escoar os produtos, mas sim atender às necessidades e desejos dos clientes, tendo em conta as mudanças de hábitos destes, importantes para a criação de planos estratégicos que garantam a satisfação» (Silva, 2018: 57).

Esta versão do marketing mais próxima do público, ainda que nunca distante do mercado, é também a que encontramos na definição da *American Marketing Society* de 2004: «uma função social e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado» (Amaral, 2008: 31).

2.2. Convergência: comunicação organizacional e marketing

As novas necessidades tanto do mercado como dos consumidores empurram estas duas áreas para junto uma da outra. As plataformas de interação digitais não só ajudam as empresas a ampliar o seu número de consumidores, como ajudam também esses consumidores a participar na criação de valor de um produto, o que representa um novo desafio para as áreas da comunicação (Vieira, Ladeira, 2017). Não chega apenas levar um consumidor a adquirir um produto, é preciso que esse produto contenha toda a identidade da organização ou empresa. Para isso, é necessário integrar diferentes ferramentas de comunicação, «como uma forma sinérgica para atingir aos objetivos globais da organização que não se concentram apenas no processo de troca, mas também na construção e manutenção da imagem corporativa, fruto de seu relacionamento com os mais variados públicos e comunidades» (Galindo, 2009: 198).

Da mesma forma que, em cima, falamos dos novos desafios para o marketing, também a comunicação dentro das organizações se vê obrigada a evoluir e a adaptar-se a uma nova realidade. Esta adaptação deverá criar uma marca diferenciadora. Pode acontecer que existam vários produtos com as mesmas características e com preços semelhantes, por exemplo. Nestes casos, a solução para o destaque de um em detrimento dos restantes pode estar na capacidade da organização compreender os desejos e necessidades do seu público, bem como na capacidade de comunicar o seu produto de forma eficaz e atenta às mudanças (Santiago, 2002). «A partir deste ponto podemos identificar o ambiente favorável para o surgimento de propostas para uma comunicação mais abrangente e eficaz, pois a relevância do papel da comunicação nas relações de consumo sem dúvida alguma entrará em uma nova dimensão» (Galindo, 2009:197). Está assim aberto o caminho para a Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

2.3. Comunicação Integrada de Marketing (CIM): O que é?

A comunicação integrada de marketing (CIM) parte da comunicação organizacional. Pode ser definida como a «sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades comunicacionais de uma organização» (Trevison, 2003: 48). Marcelo Santiago (2002) acrescenta que falar da CIM é falar da evolução da comunicação organizacional para um ambiente estratégico que se posiciona junto do mercado com o objetivo de promover e divulgar produtos e serviços. João Pessoa (2008: 39) fala de CIM como sinónimo de comunicação mercadológica e entende que «é a forma encontrada para fazer o planeamento global da comunicação». Para isto é necessário utilizar várias ferramentas de áreas distintas, como o jornalismo, relações públicas, publicidade, marketing e criar um discurso único que estabeleça a relação entre o produto ou serviço e o consumidor.

Margarida Kunsch, que muitos autores consideram ser quem propôs a integração das várias áreas da comunicação numa só, apresenta uma perspetiva diferente da de João Pessoa, acima explanada. A autora não considera a CIM como sinónimo de comunicação mercadológica, uma vez que apresenta a segunda como uma das grandes áreas dentro da Comunicação Integrada de Marketing (Kunsch, 2003). Para a mesma autora, falar de CIM é falar da conjugação equilibrada de áreas distintas, como a comunicação mercadológica, institucional, interna e administrativa. A junção destas áreas irá formar aquilo a que Kunsch chama de mix ou composto da comunicação organizacional integrada. «São essas formas de comunicação que permitem a uma organização relacionar-se com o seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais» (Kunsch, 2003: 150). (Remeter para página 29)

Ainda que a perspetiva de João Pessoa seja distinta da de Kunsch no que diz respeito à sinonímia entre comunicação integrada e comunicação mercadológica, o autor alinha-se com a autora na ideia de que as várias áreas dentro da comunicação integrada devem desenvolver-se em conjunto e de forma harmoniosa. Às áreas já mencionadas acima, enumeradas por Kunsch, João Pessoa (2008:39) acrescenta o «jornalismo, editoração, relações públicas, propaganda, publicidade, promoção de vendas, exposições e treinamento de vendas».

Podemos ainda acrescentar uma perspetiva alternativa que argumenta que a CIM é ainda um mito e que não se consolidou suficientemente para que possamos afirmar que é aplicada ou que, pelo contrário, sempre existiu. É dentro desta perspetiva que Trevison (2003) apresenta os resultados de várias entrevistas realizadas a representantes de agências de propaganda brasileiras. Os

entrevistados têm visões similares do que é a Comunicação Integrada de Marketing. Entendem que apesar de o tema ter ganho expressão recentemente, a comunicação integrada sempre foi uma realidade dentro do mercado publicitário. Alguns dos entrevistados acrescentam ainda que o termo pode estar ultrapassado, uma vez que acreditam ter sido sempre obrigação das agências estarem alinhadas com as várias ferramentas da comunicação. No entanto, importa salientar que no contexto destas entrevistas, falamos de CIM numa perspetiva enraizada em agências de propaganda. No entanto, mesmo dentro do contexto de uma organização, compreende-se a dificuldade que pode surgir na aplicação das ferramentas da comunicação integrada de marketing. Isto acontece porque se prevê uma «ação conjunta de profissionais de várias áreas, em ações combinadas, garantindo a coerência da linguagem e, ao mesmo tempo, respeitando as diferenças de cada setor» (Ribeiro; Lima; Ghisleni, 2006: 100) e esta harmonia ideal não é sempre fácil de atingir, especialmente num meio que, várias vezes, continua a apontar o «marketing como vilão», não lhe reconhecendo o potencial que pode ter no contexto da comunicação organizacional (Pessoa, 2008: 31).

Por ser uma área relativamente recente, a Comunicação Integrada de Marketing está ainda a ser alvo de bastante discórdia. Se por um lado se questiona a sua real importância, argumentando que poderá tornar-se em mais uma moda que não terá duração significativa; por outro, defende-se que talvez tenha sido das mais importantes evoluções para o ambiente comunicacional (Galão, 2011). Ainda assim, parece reunir-se consenso na perceção de que não existe CIM sem que antes exista um planeamento estratégico e uma análise que permita articular esforços entre profissionais de áreas diferentes dentro da organização (Ribeiro; Lima; Ghisleni, 2006: 99). Apesar das perspetivas distintas que encontramos aquando da pesquisa sobre este tema, a voz que se impõe mais alta diz respeito à defesa da CIM como uma das maiores e melhores vantagens competitivas para uma organização (Ribeiro; Lima; Ghisleni, 2006).

Shimp (2002, p. 40 *apud* Ribeiro; Lima; Ghisleni, 2006: 100) resume CIM como

«o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que serão relevantes

para os clientes atuais e potenciais, e às quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais programas de comunicação persuasivos podem ser desenvolvidos».

O mesmo autor (Shimp, 2002 apud Ribeiro; Lima; Ghisleni, 2006) destaca ainda um conjunto de características essenciais que sustentam a comunicação integrada de marketing. Defende que a gestão eficaz da CIM deve, para além de consolidar a marca, culminar com o público a levar a cabo uma **ação**. Para além disso, esta gestão deve ter o seu início nos consumidores/clientes, sendo um processo que se realiza **de fora para dentro** da organização. É, por isso, importante que se utilizem **todas as ferramentas** à disposição e que não se conclua que o público alvo está exclusivamente vinculado a uma. À semelhança do que já foi descrito acima, refletindo a perspetiva de outros autores, pretende-se que exista uma **sinergia** e que a organização tenha uma **linguagem única**. Por último, a comunicação integrada de marketing, para ser bem-sucedida, deve promover uma **relação entre o cliente e a marca**. Isto porque, mesmo do ponto de vista do investimento, é mais vantajoso para a organizar manter relações existentes do que criar novas.

Aplicar um programa de CIM eficaz não deve passar exclusivamente pela tentativa de criar uma mensagem harmoniosa e única para transmitir aos consumidores utilizando as diversas ferramentas ao dispor das organizações. O esforço deve estar direcionado para compreender o público para o qual se fala e, assim, criar valor para ele, em vez de se focar a estratégia no produto ou ideia que se possui. Estabelecer uma relação com o público é uma prioridade e só é possível concretizá-la através da gestão articulada das ferramentas do mix de comunicação integrada que possibilita a criação de valor para a marca e, deste modo, a consolidação de uma relação forte com o público (Santana; Farias, 2003).

2.4. Mix ou composto da comunicação integrada de marketing

O trabalho até agora desenvolvido na área das ferramentas do mix da comunicação integrada de marketing é extenso. Não é, no entanto, nosso objetivo discutir este tema de forma pormenorizada, mas antes fazer uma breve revisão literária por forma a entender que ferramentas são estas e como evoluíram na sequência da também evolução tecnológica.

Em primeiro lugar, é importante deixar claro que os vários autores que se debruçaram sobre o tema utilizaram diferentes nomes para o descrever. Podemos falar de mix da comunicação integrada, mix promocional, composto da comunicação de marketing, mix de marketing, mix de comunicação, mix de comunicação de marketing, mix ou composto da comunicação organizacional integrada, entre tantas outras possibilidades igualmente semelhantes. De qualquer forma, para efeito deste relatório, iremos usar a definição que dá nome a este subcapítulo – mix ou composto da comunicação integrada de marketing e, sempre que houver necessidade de abreviar, irá ser utilizada a expressão mix de comunicação integrada. Para além da atribuição de nomes diferentes, também são apontadas diferentes ferramentas para fazerem parte deste mix. Neste sentido, é nosso objetivo tentar clarificar do que é que falamos quando falamos de mix de comunicação integrada e quais são as ferramentas que dele fazem parte.

Depois de revista a literatura que se debruça sobre o tema, conseguimos encontrar uma definição que seja consensual na ideia de que o mix de comunicação integrada de marketing é o conjunto das ferramentas e atividades levadas a cabo por uma organização e aplicadas de forma estratégica e harmoniosa na sua tentativa de estabelecer relações duradouras com o seu público alvo. Estas ferramentas modificam-se «como consequência da própria evolução das tecnologias de informação e de comunicação, portanto, é preciso atualizar a composição do mix para acompanhar essa evolução» (Pessoa, 2008: 39).

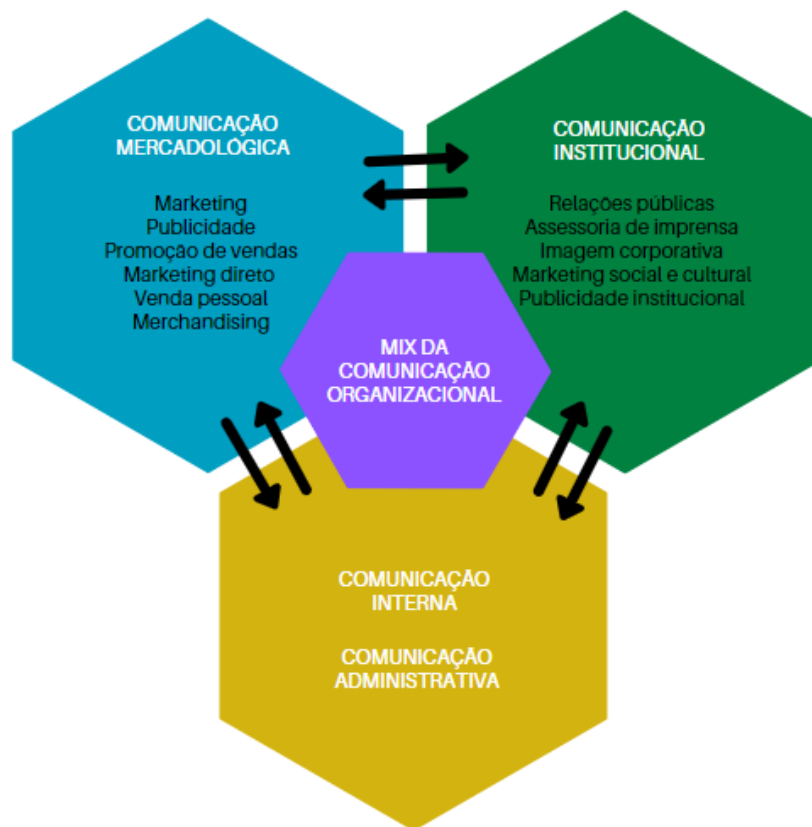
Todas as organizações, no desenrolar das suas atividades diárias transmitem mensagens, quer seja com aquilo que dizem e fazem ou com aquilo que optam por não dizer e não fazer (Andura, 2011: 36). A transmissão destas mensagens é feita através de diferentes canais e podemos falar de **mensagens planificadas** (organizadas e estruturadas pela organização), **comunicação pessoal** (com funcionários ou clientes), através dos **produtos** que oferecem (preço, embalagem, distribuição), mas também através de **mensagens não planificadas** (reportagens, comentários, boatos) (Andura, 2011). Enquanto que as mensagens planificadas são a organização a falar sobre si mesma e sobre os seus produtos, a comunicação pessoal e os produtos são aquilo que a

organização faz, de facto, e as mensagens não planificadas são outros a confirmar ou desmentir as mensagens transmitidas anteriormente (Duncan, Moriarty, 1997 apud Andura, 2011). Inma Andura (2011) acrescenta também que ainda que todas as mensagens e os diferentes canais através dos quais são transmitidas sejam importantes, a forma mais eficaz para criar uma relação frutífera entre o público alvo e a marca é a gestão da comunicação e das suas ferramentas. A mesma autora defende que dentro do mix da comunicação integrada, o foco deve estar nas ferramentas da comunicação, uma vez que todas as outras ferramentas, mesmo que sejam de carácter mais técnico e mais relacionado com o marketing, se desenvolverão sob o plano de comunicação existente (Andura, 2011). Neste sentido, as ferramentas apresentadas pela autora para fazerem parte do mix de comunicação integrada são a venda pessoal, publicidade, promoção de vendas, patrocínios, relações públicas e marketing direto e interativo. Ainda assim, a autora lembra que as ferramentas utilizadas podem variar consoante os objetivos e os produtos que cada organização tem (Andura, 2011).

Kotler e Keller (2006 apud Pessoa, 2008) consideram as mesmas ferramentas para o mix de comunicação integrada, optando apenas por não se referirem a publicidade, mas sim a eventos/experiências. Ainda assim, concordando com a premissa de que tudo o que a organização faz (ou não faz) transmite uma mensagem, chamam a atenção para ferramentas complementares, para além das comunicacionais nas quais Inma Andura se foca, que podem contribuir para a melhor relação entre a organização e o público. São elas: «estilo e o preço do produto (cor, embalagem), a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do ponto de vendas, a identidade visual da empresa, entre outras» (Kotler; Keller, 2006 apud Pessoa, 2008: 39). Como já foi referido em cima, o mix da comunicação integrada de marketing sofre alterações com as também alterações da sociedade, sejam elas de ordem tecnológica, social ou económica. Ora, a proposta de Kotler e Keller alterou-se na sequência destas transformações e acrescentamos aqui que os autores removeram as vendas pessoais e acrescentaram às relações públicas a assessoria de imprensa (Pessoa, 2008).

Marcelo Santiago (2002) corrobora a tese defendida por Inma Andura. Também este autor considera as mesmas ferramentas como parte do mix de comunicação integrada. A única distinção a assinalar diz respeito aos patrocínios que Marcelo Santiago substitui por propaganda e que define como «qualquer forma paga de divulgação que tenha como objetivo apresentar e promover ideias, produtos ou serviços, de carácter não pessoal, subsidiada por um patrocinador» (Santiago, 2002: 35).

Margarida Kunsch (2003) organiza o mix de comunicação integrada de marketing de acordo com o esquema que a seguir se apresenta. Para a autora, a comunicação organizacional divide-se em três grandes áreas das quais fazem parte áreas específicas às quais correspondem diferentes ferramentas. A coordenação entre todos os componentes apresentados resulta no mix de comunicação organizacional que acima (página 24) já foi definido.



Adaptado de Margarida Kunsch (2003)

Ora, daquilo que pudemos verificar, ainda que existam algumas diferenças na forma como diferentes autores descrevem o mix de comunicação integrada, encontra-se algum tipo de consenso no conjunto das seis ferramentas já descritas em cima (venda pessoal, publicidade, promoção de vendas, patrocínios, relações públicas e marketing direto). Mais ainda, encontra-se consenso na ideia de que quaisquer que sejam as ferramentas utilizadas, devem ser aplicadas de forma estratégica e integrada para que a sua soma seja uma única mensagem (Galão; Crescitelli; Baccaro, 2011).

Não basta tomar conhecimento do conjunto de ferramentas que fazem parte do mix de comunicação integrada. Por forma a melhor compreendê-lo, importa esclarecer o que cada uma delas representa e qual é o seu contributo para a estratégia integrada da comunicação de marketing.

Como pudemos verificar, existem diferentes perspetivas acerca do conjunto das modalidades que fazem parte do mix de comunicação integrada de marketing. Ainda assim, por serem as mais mencionadas pelos autores aqui estudados, chegámos a um consenso num conjunto de seis: venda pessoal, publicidade, promoção de vendas, patrocínios, relações públicas e marketing direto. Ora, a **venda pessoal** diz respeito ao contacto entre o consumidor e o vendedor. Na perspetiva de Odgen (2002 apud Savi, 2011: 11) este contacto deve ser «direto e pessoal» e «tem a vantagem da persuasão e também do feedback imediato, mas é o método mais caro». Para além disto, pretende-se que no momento de contacto se privilegie uma comunicação interativa e personalizada (Galão; Crescitelli; Baccaro, 2011). Na revisão da literatura sobre o tema, pudemos encontrar consenso na ideia de que a venda pessoal é a ferramentas mais eficiente do mix de comunicação integrada de marketing.

As ferramentas publicidade e relações públicas são várias vezes colocados juntas. Não por significarem o mesmo, mas porque se considera que ambas «são maneiras de comunicação que geram muita credibilidade perante todos os públicos da empresa» (Ogden, 2002 apud Savi, 2011: 12). A **publicidade** é uma forma de gerar informação positiva sobre a organização e, ainda que utilize os canais de comunicação para a massa tal como a propaganda, não é paga, mas sim conquistada. (Galão; Crescitelli; Baccaro, 2011). **Relações públicas**, segundo a definição dos mesmos autores, devem ocupar-se de «manter a boa imagem da empresa junto da comunidade». Para isto, podem valer-se da assessoria de imprensa que garante que a informação desejada chega aos canais pretendidos (Ogden, 2002 apud Savi, 2011). Kunsch (2003) acrescenta ainda que as relações públicas são a ferramenta por excelência da construção da credibilidade da organização. Na sua perspetiva de mix de comunicação integrada de marketing, coloca-as dentro da área da comunicação institucional precisamente por considerar que são responsáveis «pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações» (Kunsch, 2003: 166). Sobre a relação das relações públicas com a propaganda, Kunsch (2003: 184) acrescenta:

«As relações públicas, no composto da comunicação integrada, desenvolvem principalmente o que diz respeito à formação de públicos e ao seu desenvolvimento com as organizações. Para isso, valendo-se de todas as técnicas disponíveis e enfrentando as diversas fases do processo de planeamento, buscam as melhores

estratégias para cercar todos os públicos, complementando muitas vezes até mesmo a atividade da propaganda, que procura atingir o público-alvo de forma massiva».

A **promoção de vendas** é uma ferramenta que pretende promover a compra e que produz efeitos, ou não, a curto prazo. Para cumprir os seus objetivos pode recorrer a descontos, promoções, passatempos, ou outros semelhantes (Savi, 2011). Kotler e Armstrong (2007 apud Savi, 2011) chamam a atenção para as poucas vantagens que a promoção de vendas têm a longo prazo, na construção da marca e na sua consolidação.

À semelhança da venda pessoal, o **marketing direto** também deve utilizar uma comunicação personalizada e interativa e também permite uma resposta imediata. No entanto, neste caso trata-se de uma resposta do mercado, não do consumidor e esta resposta surge na forma de um resultado mensurável. Um bom exemplo de marketing direto é o telemarketing (Galão; Crescitelli; Baccaro, 2011). Os mesmos autores consideram que o **patrocínio** «está relacionado à construção de uma imagem por meio de associação com outra já estabelecida» (Galão; Crescitelli; Baccaro, 2011: 89).

A **comunicação interna**, ainda que não faça parte do conjunto das seis ferramentas aqui destacadas, merece análise porque não é possível «separar a alma do corpo vivo» (Kunsch, 2003: 166). Neste sentido, nenhuma área pode ser desenvolvida separada da outra, é isso mesmo que verificamos no esquema adaptado de Margarida Kunsch na página 31 deste trabalho. A comunicação interna é especialmente importante por ser «indispensável para o bom funcionamento das organizações, na gestão da coordenação de atividades, na qualidade do clima organizacional e no incremento da imagem organizacional junto dos colaboradores» (Silva, 2018: 50). No âmbito da comunicação interna podemos avançar que ela é levada a cabo em paralelo com as outras áreas do mix de comunicação integrada e que o seu desenvolvimento no eixo de uma estratégia de comunicação integrada representa vários benefícios para as organizações, mas também para a própria comunicação interna que se torna mais eficiente (Kunsch, 2003).

A comunicação interna diz respeito a todas as atividades de comunicação que são levadas a cabo dentro da organização de forma organizada para permitir uma melhor relação entre a organização e os que nela trabalham. Para tal, pode recorrer às ferramentas tanto da comunicação institucional como da comunicação mercadológica (Kunsch, 2003). Curvello (2002 apud Silva, 2018) acrescenta que é por meio da prática de uma estratégia de comunicação interna eficaz que é possível levar todos os membros de uma organização a partilharem os valores que permitem à organização transmitir a mensagem certa.

Entre muitas outras coisas, a comunicação serve para evitar conflitos ou, não os evitando, poder resolvê-los. Isto acontece numa família ou num grupo de amigos, mas não é diferente quando falamos de uma organização. A comunicação interna deve ser um meio através do qual se estabelecem relações dentro da organização e se tornam os processos de colaboração, essenciais a uma estratégia de comunicação integrada, mais fáceis. Para além deste objetivo de caráter mais técnico, a comunicação interna deve também levar a uma maior motivação dos membros de uma organização.

«Hoje, quando o meio ambiente econômico torna-se complicado, e numerosas empresas só pensam na sobrevivência, a comunicação interna torna-se um trunfo estratégico que, utilizado com eficiência, gera uma motivação extraordinária capaz de atingir objetivos que a razão pura não podia prever. Na realidade, a motivação profunda apoia-se não somente sobre elementos racionais, mas também, e talvez mais ainda, sobre o dinamismo psicológico que busca sua energia na emoção» (Lehnisch, 1985: 124 *apud* Vigneron, 2001: 99).

Ora, se os objetivos da comunicação interna forem cumpridos, ela será capaz de influenciar positivamente não só as relações dentro da organização, mas também, como consequência, a imagem que a organização transmite para o exterior. É neste sentido que Kunsch (2003) fala de não poder separar-se a alma do corpo vivo, porque não é possível isolar a comunicação interna da externa. Ambas devem trabalhar em conjunto e cabe às organizações compreenderem «que o seu primeiro destinatário de qualquer mensagem proveniente da organização deve ser o seu público interno, na medida em que só assim se consegue garantir a promoção da credibilidade, bem como a motivação dos colaboradores, os principais porta-vozes das organizações» (Silva, 2018: 52).

2.5. Marca – imagem e identidade

A convergência entre as áreas da comunicação organizacional e marketing (acima discutida) é, para Vieira e Ladeira (2017), materializada pelo modelo dos 3 I's: identidade, integridade e imagem da marca. Este modelo resulta da consciencialização do ser humano como um ser pleno. O marketing assume assim funções da comunicação, preocupando-se com a gestão da imagem e identidade da marca. A comunicação integra o marketing nas suas ferramentas também, como consequência de um modelo de relações públicas desligado da comunicação mercadológica (Vieira, Ladeira, 2017). Esta realidade é, para Galindo (2009), a materialização do caráter multidisciplinar do ato comunicativo.

Neste sentido, as organizações devem utilizar todas as ferramentas que têm ao seu dispor como forma de criar uma marca que tenha uma relação próxima com o seu público. Esta estratégia integrada é ainda uma forma de otimizar investimentos. No seio de qualquer organização, reconhecer a importância de aplicar estratégias da comunicação integrada de marketing significa reconhecer a importância do fortalecimento da marca que acontece por meio da gestão eficaz das ferramentas do mix de comunicação integrada (Shimp, 2002 apud Galindo, 2009: 203). Marcelo Santiago (2002: 39) acrescenta também que a «a comunicação integrada de marketing é a estratégia utilizada para desenvolver, posicionar, informar e lembrar a todo o mercado os valores, princípios, benefícios e soluções gerados pelas empresas, representados por suas respectivas marcas».

A expressão «imagem de marca» ou outras de igual ou semelhante significado são utilizadas frequentemente, de forma pouco técnica, para nos referirmos a marcas ou até a pessoas, associando-lhes características físicas e de personalidade que as identificam. Esta construção parte de um julgamento pessoal que o indivíduo faz a partir daquilo que observa. No caso das organizações, esta imagem é construída como forma de chegar ao público e de com ele estabelecer uma relação. Neste sentido, pretendemos discutir brevemente o conceito de marca e compreender qual o processo da sua criação e a importância e relação que estabelece com a imagem, integridade e identidade da organização.

A Marca

Historicamente, o ato de marcar está intrinsecamente ligado à ideia de verificação da origem ou pertença de um objeto ou ser (marcação de gado a ferro quente ou de utensílios de barro, por exemplo) (Freitas, 2013). Para além disto, e numa referência à sociedade contemporânea, a marca pode servir também para identificar uma organização de forma rápida através «de uma linguagem gráfica que representa a organização e os seus produtos» (Freitas, 2013: 63).

Ainda que a palavra marca esteja de alguma forma associada, no contexto atual, a uma ideia de modernidade (muito influenciada pela sua íntima relação com a área da moda, por exemplo), as marcas são tão antigas quanto a civilização (Moore; Reid, 2008: 2). Isto acontece porque a sua existência está muito relacionada com a economia, mesmo que não de forma organizada. O comércio e a troca de bens e produtos acabam por impor a utilização de uma marca para identificar a origem desses mesmos produtos.

Qualquer que seja o período histórico de que falamos, as marcas apresentam sempre duas características que se relacionam com a transmissão de informação aos stakeholders³. São elas a informação sobre qualidade e a informação que, como já falamos assim, diz respeito à identificação da origem (Moore; Reid, 2008: 2). Do que pudemos analisar da evolução das marcas ao longo do tempo, é possível concluir que são conceitos mutáveis e bastante complexos, características que partilham com o conceito de marketing. Esta semelhança pode ser atribuída ao facto de ambos os conceitos terem raízes na ideia de mercado. Ora, as marcas já existiam muito antes do século XX, ainda assim devemos referir-nos a elas como «proto-marcas» (Moore; Reid, 2008: 2).

É de salientar que, no contexto atual, a marca é reconhecida não só através das suas características visuais, mas também de outras que estão subentendidas (Vásquez, 2007). Se perguntarmos a um qualquer consumidor porque prefere uma marca em detrimento de outra, numa situação em que os preços e produtos sejam semelhantes, a resposta terá um cariz emocional que em pouco se relaciona com os atributos físicos da marca (ainda que estes contribuam). Isto acontece porque a relação que se estabelece com uma marca está assente num conjunto de «associações emocionais

³ «O termo inglês stakeholder designa, tradicionalmente, aquele a quem se confia o dinheiro dos vários apostadores até à definição de qual ou quais apostadores o irá/irão receber. É, assim, alguém de confiança, muitas vezes alguém considerado imparcial por não ser um dos apostadores, ou cuja probidade garante que os valores depositados serão devidamente acautelados» (Amaral, Magalhães, 2000: 7)

e sociais que ela transmite. (...) Assim, é definida uma marca, um conceito, uma atitude, uma postura e um conjunto de valores que vão além dos atributos do produto» (Vásquez, 2007: 202).

Teresa Ruão acrescenta, em concordância com a posição de Ruth Vasquez que a marca deve representar a oferta da organização «através de símbolos que os públicos aprendem a descodificar, em função das mensagens recebidas, mas também da sua cultura ou padrões internos de pensamento, que se desenvolveram em resultados de experiências várias» (Ruão, 2003: 21). Para a mesma autora, este processo recíproco de criação de significado da marca entre o público e a organização resulta de um conjunto de elementos tangíveis (produto), mas também intangíveis (valores e emoções).

Com todas as alterações que o mercado sofreu, que acima já referimos, o conceito de marca tornou-se de extrema importância. O produto já não está no centro, uma vez que a competitividade aumentou e que «a diferenciação entre os produtos é cada vez menos tangível» (Trevison, 2003: 52). A par das alterações no mercado, o primado da imagem na sociedade contemporânea alimenta o lugar privilegiado da marca (Silva, 2003). Desta forma, deve ser do interesse da organização construir uma marca forte junto do seu público-alvo, uma vez que é através disto que se diferencia num oceano de tantas ofertas e tão semelhantes. Os objetivos da comunicação integrada de marketing convergem justamente na ideia de marca: «imagem única, mesma linguagem e valor agregado» (Trevison, 2003: 53).

Ainda que, como referido acima, a marca tenha estado sempre presente, só no final do século XX se começou a reconhecer a sua importância para o crescimento económico da organização, uma vez que se reconheceu que o investimento na sua construção e consolidação representava quase sempre um retorno monetário (Ruão, 2003). Para além disto, mesmo em momentos de crise, as marcas estarão sempre presentes na mente dos consumidores por serem «a essência das empresas que representam» (Silva, 2003: 58).

Numa fase inicial, a marca não surge já na sua condição de marca, mas sim na de um produto ou serviço que através das suas características diferenciadoras se fixa na mente do público alvo (Silva, 2003). Mais tarde, através de ferramentas como as utilizadas pela Comunicação Integrada de Marketing, é possível fazer com que o consumidor encontre naquilo que inicialmente era só um produto características de personalidade que o fazem aproximar-se da marca e identificar-se com ela. «Logo, gerir a marca significa planear e implementar uma identidade forte, definir os meios necessários à sua comunicação, no sentido de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca» (Ruão, 2003:18).

Imagem da marca vs. Identidade da marca

Os termos identidade e imagem são várias vezes confundidos e utilizados de forma incorreta ou sinónima. Para os compreendermos podemos pensar naquilo que significam quando pensamos num primeiro contacto com um qualquer ser humano. Falar da imagem de um indivíduo é falar daquilo que vemos quando olhamos para ele. Aqui estão incluídas as nossas experiências passadas com indivíduos semelhantes, as nossas crenças, valores, a nossa cultura e o nosso contexto. Por outro lado, a identidade de um indivíduo não é aquilo que vemos num primeiro contacto, mas sim aquilo que ele escolhe contar-nos sobre si próprio.

Assim, de uma forma muito simples, quando pensamos nos conceitos de identidade e imagem das marcas, podemos compará-los com este exemplo. A imagem será a representação mental com que ficamos de uma determinada organização, enquanto que a identidade será aquilo que a organização é. Baldissera (2004: 26 apud Freitas, 2013: 80) reitera que «a identidade seria o **eu verdadeiro** da organização, enquanto a imagem seria a **construção simbólico-apreciativa** sobre ela».

Num primeiro momento, dentro dos estudos de Marketing e de Comunicação, a atenção estava voltada exclusivamente para a imagem como resultado da interação entre a comunicação da organização e o seu público. No entanto, percebeu-se que as relações internas também representavam resultados na forma como a organização era vista (Freitas, 2013). É na sequência dessa perceção que o conceito de identidade ganha valor e começa a ser estudado.

Partindo do princípio de que a marca assenta em valores, emoções e ideias partilhadas, podemos concluir que a imagem da marca não é algo que exista de facto, não é palpável e habita quase exclusivamente no imaginário do público. Por outro lado, de forma mais ampla, a identidade compreende todos os objetivos estratégicos da marca (Alves; Costa; Salazar, 2013). «É ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meios de seus símbolos, um sentido, um conceito» (Vásquez, 2007: 202).

Ainda que se tratem de conceitos distintos, a **imagem da marca** e a **identidade da marca** estabelecem entre si uma relação que pode ser descrita como «identidade- comunicação- imagem» (Arranz, 1997 apud Freitas, 2013). Para o efeito deste trabalho, não iremos explorar esta relação em pormenor, mas podemos concluir que é através dela que é possível construir uma marca sólida.

Conclui-se também que olhar para a identidade da marca através de uma perspectiva exclusivamente económica não garante benefícios a longo prazo. Por outro lado, investir na perceção que a sociedade tem da organização garante vantagens a longo prazo porque aproxima o consumidor. As organizações devem ser capazes de utilizar todas as ferramentas ao seu dispor para criar pontos de contacto para enviar mensagens ao seu público, mas não devem procurar fazê-lo apenas para otimizar o seu investimento, mas sim para abrir caminho para «se trabalhar a marca em todas as suas dimensões, pois diante deste cenário (alterações de mercado) fica claro que a política de *branding* é a razão de ser das organizações que navegam neste ir e vir do mercado» (Galindo, 2003: 202).

Público alvo

Sempre que falamos em estratégias da CIM ou em marca estamos a falar na criação de uma mensagem única e harmoniosa que nasce da sinergia entre várias ferramentas. Ora, se o objetivo é criar uma mensagem adequada, é importante que se conheça o público para o qual estamos a falar. A identificação do público-alvo deve passar por compreender qual o seu perfil, hábitos, costumes e desejos (Santiago, 2003). Desta forma, é possível criar uma mensagem que, para além de coerente e única, seja também personalizada. Marcelo Santiago (2003: 34) relembra ainda que naquilo que diz respeito às mensagens veiculadas pelas diferentes organizações é importante não esquecer que forma e conteúdo não existem de forma separada quando o objetivo é «despertar o desejo de compra do produto ou serviço». É neste sentido que verificamos que atualmente, a imagem da marca, no sentido gráfico e visual, é muito importante. Isto acontece porque ainda antes de se segmentar o mercado, selecionando o grupo para o qual se irá falar, é importante compreender que a sociedade contemporânea, no seu todo, vive na era do que é visual. As redes sociais são impulsionadoras disso mesmo. Ora, essa perceção do público alvo permite que as organizações saibam que, tal como dito acima, forma e conteúdo devem estar relacionados.

PARTE II – O ESTÁGIO

CAPÍTULO 3 – Selina Porto

O desejo de celebrar o estilo de vida nómada, de apoiar todos os que pretendem explorar e viajar enquanto trabalham e de construir uma comunidade mundial, levaram Rafael Museri e Daniel Rudasevski a criar o Selina. Assim, em 2014 nasce o primeiro hotel em Playa Venao, Panamá. Este seria o início da marca na área da hotelaria.

A missão do Selina, de acordo com o *brand book* da empresa, é inspirar relações autênticas e significativas com pessoas, lugares e comunidades em todo o mundo. Através da curadoria de espaços físicos inspiradores, o desenvolvimento de uma plataforma dinâmica e a criação de estadia e espaços de trabalho holísticos, a marca fornece aos clientes acesso global e contínuo ao estilo de vida nómada. Os valores do Selina são: autenticidade, aventura, impacto, integridade, adaptação, flexibilidade, simplicidade e bem-estar. O Selina pretende ser um ecossistema global onde as comunidades locais e as globais se encontram, interagem e criam experiências comuns. O público alvo do Selina é essencialmente o nómada digital.



Fonte: *Brand Book* do Selina

Os locais escolhidos são divididos por cidades globais, que a marca considera que são marcas por si só (Rio de Janeiro, Nova Iorque...), zonas urbanas como capitais e locais de comércio e de grande

história (Lima, Edimburgo), Locais remotos, destinos emergentes mais indicados para o público alvo mais aventureiro (Sedona, Playa Venao) e ainda locais isolados, normalmente desconhecidos fora da comunidade locais (Kalu Yala, Blue Mountais).

Na escolha do local, é importante para o Selina que o edifício já exista e necessite apenas de ser renovado. Para além disso, é crucial que nesse local exista uma forte comunidade local e um conjunto de movimentos culturais e artistas emergentes. Esta relação com a comunidade verifica-se também no processo de transformação do edifício pré-existente. Os artistas e artesão locais, designers e construtores são convidados a criar peças únicas para povoarem o espaço escolhido para ser o novo Selina. O sentido de comunidade, em conjunto com o de sustentabilidade e criatividade são os motores do projeto. As peças de mobiliário, para além de únicas (uma vez que são produzidas por artistas e artesãos locais), são também recicladas.

Para além de estadia, o Selina oferece também espaços de *cowork* e experiências integradas na vida do hotel e dos clientes. A música é um dos motores de cada nova localização. O responsável pelo departamento de experiências deve ter esta realidade em conta, especialmente porque a maior parte dos espaços escolhidos são abertos ao público. Em todos os Selinas é possível encontrar um vasto conjunto de tours para os clientes, desde as clássicas tours pelas cidades, a outras mais alternativas.



Fonte: *Brand Book* do Selina

Dentro de cada hotel, podemos encontrar uma estrutura relativamente simples composta pelo Diretor Geral, o responsável pelas Vendas e Marketing, responsável pela Experiência, Diretor de Operações e os restantes funcionários essenciais à vida diária do hotel: rececionistas, equipa de limpeza, bar e manutenção. Para além disso, o Selina está estruturado num hierarquia muito completa que tem no topo o Selina Global, localizado no Panamá que estabelece contacto com os vários Selina Country, responsáveis por coordenar a atividade no país e depois os Selina locais de cada cidade, a estrutura interna de cada hotel.

3.1. Estágio:

O estágio curricular no âmbito do mestrado em Jornalismo e Comunicação foi realizado no hotel Selina Porto, sob a orientação de Pedro Gomes, diretor de Vendas e Marketing, e teve a duração de três meses.

Durante o período do estágio, as funções realizadas foram várias e diversificadas. Para além do departamento para o qual estava destacada, dedicado a comunicação, vendas e marketing, foi-me possível navegar por diversas áreas do hotel. Esta possibilidade revelou-se enriquecedora na medida em que me deu a oportunidade de ter contacto direto com todos os funcionários e ainda perceber o funcionamento interno do espaço. No entanto, também foi prejudicial na medida em que, várias vezes, não me permitiu focar numa só tarefa durante um dia inteiro. Isto aconteceu porque, durante todo o estágio, não houve nenhum dia igual ao outro, ainda que existissem tarefas que realizava todos os dias.

No momento em que recebi a resposta positiva por parte do Selina Porto, aceitando o meu estágio, foi-me enviado um documento com informação útil e onde versavam também o conjunto de responsabilidades que iria assumir durante o estágio (Anexo IV). De seguida destaco essas responsabilidades e exemplifico as atividades que realizei no âmbito de cada uma.

1. Ensure all the branding material are in good conditions and manage stock (menus, flyers, TVs, promotion material at rooms, etc.).

Aquando da minha chegada, o hotel não tinha ainda reunidas todas as características que fazem do Selina uma marca com uma só voz. A identificação dos espaços dentro do hotel, por exemplo, não era uniforme. Esta foi uma das primeiras tarefas. Recolhi toda a sinalética e organizei-a para poder contactar a designer que trabalha com o Selina Porto e criar um conjunto regular de informação visual dentro do espaço. (Anexo III)

2. Promote interactions between guests and Selina's Social Media.

Os momentos em que estive na receção foram os mais úteis para levar a cabo esta tarefa, uma vez que existia a possibilidade de convidar os hóspedes a seguir as páginas do Selina Porto nas redes sociais e ainda a instalarem a aplicação «Selina La Luna» que lhes permitia adquirir pontos e ter acesso a descontos ou a bebidas grátis no bar. Para além disso, na minha colaboração na realização de eventos (que a seguir descrevo), disponibilizava-me a tirar fotografias para ser publicadas nas

redes sociais ou convidava os presentes a assinalaram a localização das fotografias que tiravam no evento.

3. Welcome and attend influencers and VIP's at the location. Provide audiovisual content to headquarters office. Create material for events, activities, tours, parties, restaurante, bar, etc.

Durante os 3 meses em que estive no Selina Porto, pude receber a presença de uma *influencer* (@findingalex). A Alex é uma *instagrammer* inglesa e quando chegou ao Porto estava já há várias semanas a viajar. Na sua conta de *instagram* documenta as viagens que faz sozinha, dando informação sobre os locais onde fica hospedada e as cidades que visita. Importa esclarecer que o espaço do hotel não era só o meu local de trabalho durante aqueles três meses, mas era também o sítio onde vivia, uma vez que programa de estágios do Selina oferece alojamento e alimentação. Ora, durante a semana em que a Alex permaneceu no hotel partilhou o quarto comigo e foi-me possível dar-lhe indicações sobre locais a visitar, mas também fotografá-la para as suas redes sociais (e para as do Selina). Ao longo da semana, a *influencer* foi partilhando conteúdo sobre o Selina, convidando os seus seguidores a visitarem o espaço. (Anexo V)

4. Support the Events team as needed by being the contact person at location and help prepare, promote and report Selina events.

Outra das áreas na qual colaborei foi a organização de eventos. O Selina Porto tem infraestruturas que permitem acolher eventos e são várias as empresas, mas também os particulares que contactam o hotel para este efeito. Desde jantares de aniversário a seminários ou workshops que são realizados quer no hotel quer no espaço de *coworking* que, pelo seu tamanho, permitia albergar mais pessoas. Nestes momentos, era da minha responsabilidade coordenar com as outras áreas do hotel (da direção à cozinha) quais os preços a aplicar e também qual o espaço disponível para acolher o evento.

Assumindo funções de espaço cultural, o hotel acolhe também eventos abertos ao público. Durante a duração do meu estágio, estive presente em eventos como feiras ou exposições que levam ao Selina visitantes de fora que não estão hospedados no hotel.

5. Sourcing new tour products and destinations to meet consumer demands.

O Selina Porto oferece um conjunto de tour aos seus hóspedes, em parceria com várias empresas da cidade (desde escolas de surf a caves de vinho do porto). Para além de ser minha função incentivar os hóspedes a adquirirem bilhetes para estas atividades, procurei também encontrar novas parcerias que pudessem responder aos pedidos que fui ouvindo e registando. Neste sentido,

apresentei ao meu orientador a possibilidade de incluir nas tours já existentes, uma tour de arte urbana que levava os participantes a conhecer grafitis na cidade do Porto e a contactar com os artistas e ainda uma tour de pastelaria local, em parceria com a Pastelaria Ribeiro.

Para além de todas as atividades que já destaquei, das minhas funções fez parte também dar resposta aos comentários que os hóspedes deixavam nas várias plataformas utilizadas para o efeito (Booking, Expedia, Google Reviews, etc.). Todas as *reviews* eram respondidas por mim, dando especial atenção aos hóspedes que, por algum motivo, não ficaram satisfeitos com a experiência. Para além das respostas aos *reviews* publicados online, também eram realizados alguns telefonemas aleatórios para perceber junto dos hóspedes qual o feedback que teriam da sua estadia. Tanto nos telefonemas como nas respostas aos comentários pretendia-se que o conteúdo fosse personalizado a cada hóspede, sendo evitadas respostas padrão.

Como é possível verificar acima, a minha presença na receção pautou também o estágio no Selina Porto. Numa fase inicial, apenas como observadora, pude tomar conhecimento dos passos necessários para realizar o check-in e check-out dos hóspedes, mas também pude ouvir as dúvidas e necessidades dos que estão a chegar ou a sair do hotel. Mais tarde, tive a possibilidade de estar na receção de forma mais autónoma. Esta experiência revelou-se enriquecedora na medida em que me permitiu ter uma noção muito clara das questões essenciais que acompanham os hóspedes e também porque a receção acaba por ser o coração e motor do hotel e foi lá que melhor compreendi o funcionamento de todas as áreas.

Tarefas como a realização de um *Concierge Book e Marketing Plan* fizeram também parte das atividades realizadas. A primeira consistiu na elaboração de um pequeno guia não só do hotel, mas também da cidade do Porto, dedicado aos hóspedes e às suas dúvidas e necessidades. A segunda, de carácter mais técnico, representa um plano de marketing para um período de três meses que, para além de orçamentos, contempla objetivos na área da comunicação online e offline para as várias áreas da atuação do Selina. São estes dois momentos que a seguir destaco, por considerar que representam a soma da experiência que tive no estágio no Selina Porto e porque são bons exemplos da implementação de estratégias da Comunicação Integrada de Marketing.

3.1.1. *Concierge Book*

Conforme me havia sido informado ainda antes de iniciar o estágio, uma das minhas funções no Selina Porto seria, de acordo com o documento que me enviaram, «**Ensure all the branding material are in good conditions and manage stock (menus, flyers, TVs, promotion material at rooms, etc.)**». Ora, dentro desta função coube a organização da sinalética, como já mencionem em cima, mas também e representando uma atividade de mais investimento a construção de um Concierge Book.

Antes de esclarecer em que consistiu esta atividade e todas as etapas necessárias à sua realização, é relevante informar que em todos os hotéis da cadeia Selina existe um Concierge Book e que a sua realização e disponibilização aos hóspedes é considerada de extrema importância para o Selina Global (o centro de comando de todas as operações Selina, situado no Panamá – gere todas as localizações). O Selina Porto existia há pouco mais de um ano quando iniciei o meu estágio e, por esse motivo, várias das componentes que constroem a marca Selina não tinham sido ainda concretizadas.

O que é um Concierge Book?

São vários os hotéis que disponibilizam o serviço de um *Concierge*. Este deve assistir os hóspedes e ajudá-los no que disser respeito às questões que tenham não só sobre os serviços do hotel, mas também sobre o local onde estão. Várias vezes, este funcionário do hotel disponibiliza também o seu tempo para aceder a pedidos personalizados de cada hóspede, como ajuda para a compra de uma viagem ou *tour* pela cidade, por exemplo. É, por isso, várias vezes associado á hotelaria de luxo. Ora, no Selina Porto (como de resto em todos os Selinas do mundo) pretende-se que o ambiente seja informal e familiar, mas também jovem e dinâmico. Neste sentido, o hotel não disponibiliza o serviço de *concierge*, mas disponibiliza um *Concierge Book*. Neste pequeno livro pode colocar-se toda a informação que se considerar relevante. Funciona como um guia que ajuda a navegar pelo hotel, mas, neste caso, também pela cidade do Porto.

O processo

A construção deste guia durou todo o período do meu estágio. A minha atividade dentro do Selina era bastante autónoma e, como naveguei por várias áreas do hotel, não tive nunca um dia igual ao outro. Isto relevou-se muito positivo porque me permitiu ter uma experiência de estágio dinâmica e não cansativa, mas também prejudicial porque nem sempre me deu a possibilidade de passar um

dia concentrada numa tarefa única que precisava de ser realizada. Ainda assim, com o *Concierge Book*, a minha navegação pelas várias áreas do hotel e o contacto constante com os hóspedes permitiram que recolhesse informação suficiente para compreender as necessidades e dúvidas dos que visitam o Selina Porto.

Durante as horas que passava na receção, inicialmente acompanhada e mais tarde, quando conseguia já navegar o PMS (programa de gestão hoteleira que gere todas as operações do hotel) do Selina, de forma completamente autónoma, tinha oportunidade de registar quais as questões que os hóspedes colocavam. Nos processos de check-in e de check-out, quando conversava com eles, ia apontando quais as dúvidas que me colocavam e sempre que tinha tempo, reunia essa informação para poder colocá-la no concierge book. Para além desta ferramenta do contacto direto com o hóspede, o facto de existir um público-alvo definido para o hotel permite também que exista uma ideia daquilo que se procura que pode depois ser confirmada ou não quando se contacta com o hóspede.

Para além da informação personalizada ao público-alvo (cabeleireiros, tatuadores, etc.), é importante que o *concierge book* contenha também informação útil e universal como contactos da polícia do turismo, ATM's, informação relativa a transportes, correios, entre outras (Anexo I). Este guia foi escrito em português e inglês.

3.1.2. *Marketing Plan*

De caráter mais técnico, a realização do plano de marketing foi acompanhada de perto pelo meu orientador, ao contrário do que aconteceu com o *Concierge Book* que foi realizado de forma autónoma. Esta atividade está novamente de acordo com as funções que me estariam destinadas ainda antes do início do estágio: «**Support the sale & marketing process for all activities. Support in the creation of marketing initiatives for all products in the location with the support of the Country Sales & Marketing coordinator and external vendors**».

Este plano corresponde a uma estratégia de marketing, online e offline, para 90 dias e segue uma estrutura fixa que a seguir explico. Para além disso, saliento que uma vez que o plano já tinha sido feito anteriormente, foi possível comparar a informação e, assim, ter uma ideia do que seria necessário. Ao contrário do que aconteceu com o *Concierge Book*, esta atividade foi realizada apenas ao longo de uma semana, sempre que houve disponibilidade de encontro entre as minhas tarefas e as do meu orientador.

Estrutura do Marketing Plan

O documento apresenta soluções e atividades estratégicas para cinco áreas da ação dentro do Selina Porto: quartos, grupos e pacotes, tours, programa de Wellness e F&B (foods and beverages). Para todas elas identifica, num primeiro momento, os USP – unique selling points. Os UPS são vantagens que podem ser promovidas e que devem ser únicas, tangíveis e mensuráveis. Depois desta identificação, apresenta-se um plano de ação também para cada uma das áreas. Este plano de ação deve conter a atividade em causa, qual o objetivo desejado, o estado em que se encontra e quem é o responsável (anexo II). Para além disso, no final é ainda apresentada uma estratégia geral de marketing e relações públicas para o hotel como um todo, onde se programa o envio de comunicados de imprensa sobre eventos e atividades a realizar no espaço do hotel.

CAPÍTULO 4- CIM NO SELINA

O trabalho realizado ao longo deste relatório culmina neste capítulo, onde pretendo clarificar de que forma são aplicadas as estratégias e ferramentas da comunicação integrada de marketing no hotel Selina Porto. Mais ainda, pretendo levar a cabo uma apreciação crítica sobre a implementação destas ferramentas e que novidades trazem no contexto na comunicação do Selina Porto. Para tal, será elaborada uma análise SWOT no final deste capítulo.

Em primeiro lugar, importa esclarecer que não existe um plano de comunicação integrada de marketing no Selina Porto. Ainda que, através do que observei no estágio, possa concluir que as estratégias de CIM são aplicadas, dentro da organização isso não é feito de forma estruturada, ainda que seja organizada, uma vez que acontece de forma quase orgânica e natural. Dentro do Selina Porto, pude também verificar que não é possível falar de comunicação sem falar de comunicação integrada e que a estratégica aplicada tem sempre como objetivo aproximar a organização do mercado e o consumidor do produto.

No processo de desenhar uma estratégia ou plano de comunicação integrada de marketing eficaz, mesmo sem a formalidade de o redigir num documento oficial, deve ter-se em conta um conjunto de importantes fatores: «identificar o público-alvo, determinar os objetivos da comunicação, elaborar a mensagem, escolher a mídia pela qual a mensagem será transmitida, selecionar fonte da mensagem e coletar o feedback» (Kotler, Armstrong, 2007 *apud* Savi, 2011: 8).

No que diz respeito à identificação do **público-alvo**, no final do capítulo 2 pudemos brevemente salientar a sua importância no contexto da aplicação de estratégias de CIM. Relembrando a importância de transmitir uma mensagem única, torna-se clara a também importância de conhecer para quem se fala. No caso do Selina Porto, esta identificação é muito clara, inclusive faz parte do *brand book* e foi já mencionada neste trabalho (Remeter para página 37). Como resultado da minha experiência no estágio, verifiquei que ainda que existam exceções ao grupo dos nómadas digitais, são eles que representam a maior fatia de hóspedes no Selina Porto. Isto acontece porque partindo da identificação do público-alvo, o hotel pode criar condições para que a sua oferta seja o mais aliciante possível para aqueles que identificou, colocando assim o consumidor no centro e não o produto.

Em seguida, quando falamos em **objetivos da comunicação**, devemos pensar naquele que é o objetivo final. No caso do Selina Porto estaríamos a falar de trazer clientes ao hotel para usufruírem

do serviço- comprar. Ainda assim, não podemos ignorar que até que esta ação se concretize, existe um longo processo pela frente e uma comunicação eficaz não deve focar-se exclusivamente na ação da compra, uma vez que descurará todos os momentos pelos quais passa o consumidor até esta tomada de decisão. É neste sentido que o Selina Porto procura criar empatia com os que se cruzam com a marca por exemplo através da manifesta preocupação com o meio ambiente ou com as constantes parcerias com ações de solidariedade.

Completas estas etapas, é importante **elaborar uma mensagem** que será tanto mais eficaz quanto maior for o conhecimento do público-alvo e mais clara a definição do objetivo. Como já foi mencionado neste trabalho, ao construir uma mensagem deve ter-se em conta tanto a forma como o conteúdo e deve procurar-se que seja harmoniosa. Ora, a igual importância da forma e conteúdo são uma preocupação no Selina Porto que aposta numa identidade gráfica que o distingue e destaca e que idealmente será atrativa para o público. No que diz respeito à linguagem, a aposta é feita num conteúdo informal e jovem, como forma de chegar ao nómada digital. Para além disso e porque se trata de uma cadeia de hotéis, o Selina Porto aposta numa mensagem que esteja alinhada com a da marca. Pode verificar-se a criação de uma história que acompanha a narrativa individual de cada hotel e que se une para contar a grande narrativa da marca.

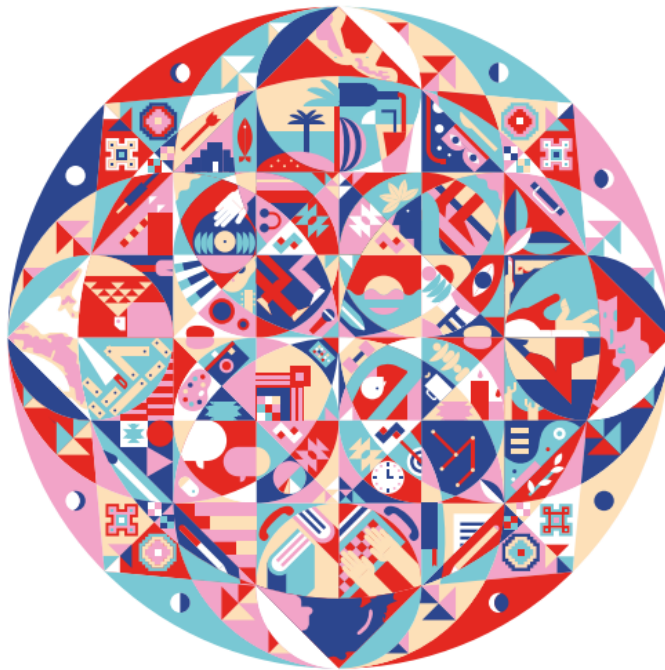
Na escolha do **meio** através do qual a mensagem será transmitida, todos os passos anteriores interferem. Se pretendemos transmitir uma mensagem informal e jovem ao nómada digital com o objetivo de o levar a visitar o Selina Porto, nem todos os canais serão adequados. No entanto, no Selina Porto todos são utilizados, ainda que uns mais frequentemente que outros. Os órgãos de comunicação social tradicionais (jornal, televisão, rádio e revista) são utilizados no Selina Porto apenas para divulgação de eventos abertos ao público. As redes sociais e aquilo a que dentro do Selina se chamam «*power users*⁴» são os dois mais importantes canais de comunicação utilizados. No anexo II podemos verificar que do plano de marketing faz parte a preparação de uma campanha nas redes sociais para ganhar um fim de semana gratuito no Selina Porto. Também neste anexo, verificamos a continuação da importante relação com *influencers*.

Todo este processo seria em vão se não fosse possível medir os resultados de alguma forma e é nesse sentido que é importante **recolher o feedback** dos hóspedes. No Selina Porto, durante a duração do meu estágio, geri este processo, como já esclareci no capítulo 3.1. Não só através de *reviews* deixadas online, mas também através de telefonemas aleatórios. Pude verificar que, ainda

⁴ Também podemos chamar-lhes *influencers*. No contexto do Selina Porto são referidos como *power users* por serem capazes de influenciar outros através da utilização poderosa de redes sociais.

que fosse sempre dada importância ao que os hóspedes comentavam, procurando sempre responder-lhes de forma personalizada e atenta, nem sempre era possível fazer alterações no espaço para satisfazer os seus desejos ou resolver os problemas que tiveram durante a sua estadia.

Aqueles que são considerados os pilares para a implementação de uma estratégia de comunicação integrada no marketing são facilmente encontrados no Selina, como verificamos através do que foi anteriormente explanado. Apesar de se tratar de uma cadeia com mais de 80 hotéis, através de estratégias integradas, a marca consegue manter-se harmoniosa e equilibrada. Isto acontece porque criou um universo cheio de diferentes componentes, mas que trabalham em conjunto, criando uma sinergia que permite consolidar a imagem da marca Selina.



Fonte: *Brand Book* do Selina

Esta imagem é a representação gráfica deste universo. Se analisarmos cada quadrado individualmente encontramos todas as partes de um só motor: praia, cultura, cidade, música, exercício, natureza, entre outras. «*This 'universe' is used in our communications to guests, investors, staff, to the world. Each square depicts a part of the Selina experience. Zoom in on the graphic elements like you're using a telescope. We use the individual parts of the universe in a way that shows the elements as separate but connected elements*» (*Brand Book Selina*).

Análise SWOT

A análise SWOT⁵ é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. Foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey e é um sistema relativamente simples, mas que permite obter resultados muito claros. Esta simplicidade permite ainda que seja aplicada em vários contextos.

O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strenghts* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Os pontos fortes e fracos indicam aspetos internos e as Oportunidades e Ameaças traduzem aspetos externos. Ainda que seja aplicada em vários contextos, na área do marketing é abundantemente utilizada como forma de levar a cabo estratégias mais viáveis. Neste sentido, o principal objetivo desta análise é compreender quais os elementos chave para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada de marketing no Selina Porto, para que se possam estabelecer prioridades e delinear estratégias. Esta ferramenta é muito valiosa, na medida em que permite compreender quais os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a explorar. Do resultado desta análise, pretendemos levar a cabo uma apreciação crítica da aplicação das ferramentas de comunicação integrada de marketing no hotel Selina Porto, mas também das estratégias globais da organização quanto um todo.

S – Strenghts (Pontos Fortes)

- Introdução de uma novidade na área da hotelaria, com a construção de uma cadeia que não encontra ainda semelhante.
- Reconhecimento positivo da marca por parte do público em geral.
- Capacidade de utilização de várias ferramentas de comunicação.
- Capacidade de resposta personalizada, no máximo de 48h.
- Possibilidade de realização de eventos abertos ao público que permitem que, mesmo que não se esteja hospedado, se conheça o espaço do hotel.
- Forte ligação com artistas e artesãos locais.

⁵ <https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/>

- Existência de uma estrutura organizada que permite autonomia a cada hotel, mas também regula a atividade de cada um, não os deixando desamparados.
- Trabalho constante com *influencers* e *power users*, muito importante para chegar àquele que foi definido como público alvo.
- Aposta numa identidade visual que unifica o Selina Porto com todos os outros Selinas no mundo e que permite facilmente identificá-los.
- Apelo a um lado mais emocional, através do investimento em campanhas de solidariedade.
- Constante preocupação com questões ambientais (utilização frequente de material reciclado).
- Investimento num contacto pessoal, direto e personalizado com os hóspedes.
- Aposta constante em patrocínios e parcerias.

W – Weaknesses (Pontos Fracos)

- Comunicação interna pouco formal e, por vezes, ineficaz. Associado a isto, o facto de o hotel ser recente faz com que a equipa não esteja ainda consolidada e exista muita rotatividade, o que não favorece a criação de relações fortes dentro da organização.
- Falta de mão de obra para se levarem a cabo as alterações sugeridas pelos hóspedes no final da sua estadia.
- Os preços acessíveis levam ao hotel hóspedes que não se enquadram no público alvo desejado, o que traz alguns problemas. (os quartos não têm televisão, existe música nas áreas comuns até à meia noite e, quando os hóspedes não estão preparados para isto, podem sair do hotel com uma experiência menos positiva).
- A hierarquia complexa que existe entre os Selinas locais, com a estrutura que coordena o Selina no país e que depois coordena com o Selina Global leva a que a informação por vezes se perca.
- A obrigatoriedade de fazer passar as notas de imprensa sobre o Selina Porto pela coordenação do Selina Country por vezes torna o processo lento.

O – Opportunities (Oportunidades)

- Realizar mais parcerias com negócios locais que se adequem tanto à estética como à mensagem do Selina.

T – Threats (Ameaças)

- Surgimento no mercado de ofertas semelhantes à que o Selina tem.
- Fragilidade do setor num contexto (raro, mas possível) de incapacidade de receber turistas.

Ora, em resultado da análise SWOT e também daquilo que pude observar no período do estágio, é possível concluir que, no geral, a estratégia levada a cabo pelo Selina Porto tem representado benefícios vários para a organização. Os pontos fortes sobrepõem-se aos fracos e existem poucas ameaças. Ainda assim, como forma de valorizar mais a marca, seria importante construir uma estratégia de comunicação interna mais eficaz. Especialmente porque, como já vimos em cima (página 34), a imagem externa da organização é altamente influenciada pela sua comunicação interna. Para além disso, a par da resposta personalizada e rápida que é dada aos hóspedes, seria também vantajoso cumprir as indicações deixadas por eles, na medida do que fosse possível. Para além disto, talvez fosse útil que a integração das várias ferramentas ao dispor não acontecesse apenas de forma orgânica, mas também de forma organizada e planeada. Os objetivos da comunicação do Selina são claros e estabelecem com a comunicação integrada de marketing um paralelismo muito óbvio. No entanto, para além do *Marketing Plan* (ANEXO II), não existe formalmente uma estratégia delineada que talvez pudesse representar uma solução para as dificuldades que a estrutura complexa do Selina apresenta.

Conclusão

As organizações têm uma presença enorme na sociedade em que vivemos. Não falamos apenas de um ponto de vista moderno ou contemporâneo porque, na verdade, mesmo que não existissem de forma estruturada, sempre existiram e sempre se impuseram como essenciais para compor a vida de uma qualquer comunidade. Também a comunicação, em qualquer uma das suas múltiplas formas, é essencial para estabelecermos relações e, assim, vivermos em sociedade. Ora, ainda que seja uma característica que nos é intrínseca (a de comunicar) e que, por isso, se nos apresente como simples e orgânica, o processo de comunicar é extremamente complexo e dele fazem parte muitas componentes. A relação entre organização e comunicação é forte, uma vez que as organizações necessitam de comunicar para se destacarem. Mais ainda, se pensarmos no ato de comunicar como um processo amplo, podemos concluir que o próprio ato de organizar é já, em si, comunicar. Especialmente se analisarmos ambos os conceitos como meios através dos quais podemos estabelecer relações.

Organizações e comunicação são conceitos que devem evoluir como forma de responder às necessidades de uma sociedade que também evolui e aos desejos de todos os indivíduos que dela fazem parte. Isto representa um conjunto de novos desafios, mas também de oportunidades. Com as alterações de mercado (competitividade, globalização, privatização), mas também com as inovações tecnológicas e com as transformações que estas variáveis operam no ser humano, abre-se caminho para pensar a comunicação organizacional de um ponto de vista que a coloque próxima do mercado e do produto. É como consequências do atingir do limite dos modelos tradicionais de comunicação e marketing que começa a pensar-se na Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

A CIM prevê que exista uma sinergia entre várias ferramentas, tanto da tradicional comunicação organizacional como do marketing. Deste processo cooperativo deve emergir, no seio da organização, uma mensagem única e com uma só voz, capaz de chegar ao público alvo, mas também capaz de contribuir para consolidar a identidade e imagem da marca. Estes resultados são particularmente importantes no contexto de um mercado que se encontra saturado.

A minha experiência no Selina Porto permitiu-me observar de perto como se constrói e mantém esta estratégia de comunicação integrada. Para além disso, permitiu-me também verificar que a utilização de todas as ferramentas ao dispor representa uma vantagem para a organização que, por meio disso, se torna competitiva e se apresenta na sociedade com uma marca distinta e diferenciadora. A marca Selina é recente e nasceu já num contexto de saturação do mercado. Ora,

isto representou uma vantagem na medida em que tornou o caminho mais claro. Se o produto não é novo, há que torná-lo novo e, mais importante ainda, comunicá-lo de forma estratégica e integrada. É neste sentido que podemos encontrar na estratégia utilizada pelo Selina Porto a aplicação de várias ferramentas da CIM: da definição clara do público alvo, ao investimento na imagem da marca, passando pela colocação do consumidor no centro da preocupação, ao invés de colocar o produto. No entanto, existe ainda caminho a percorrer para que o Selina Porto aproveite na totalidade todas as ferramentas ao seu dispor. Isto acontece, do que pude verificar, por falta de mão-de-obra e não por falta de noção da importância da utilização de estratégias integradas.

Adotar uma estratégia de comunicação integrada de marketing é um passo essencial para as organizações que queiram navegar à tona neste mercado competitivo. Mais do que essencial, este passo deve ser natural, ainda que não possamos ser ingénuos e tenhamos que compreender as dificuldades que pode trazer. No entanto, encontramos essas dificuldades de forma mais presente na mentalidade tradicional que ainda permanece e não tanto em desafios práticos dentro da organização. Especialmente quando a adoção de estratégias de CIM pode ser uma ótima forma de otimizar investimentos.

BIBLIOGRAFIA/FONTES CONSULTADAS

Alves, N, Costa, J., Salazar, A. (2013). O planeamento da identidade da marca de destinos turísticos: aplicação do modelo de Aaker à marca Madeira. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 65-69. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000200010&lng=pt&tlng=es

Amaral, S. (2008). Marketing da Informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Info & Sociedade*, 18 (1), 31-44.

Amaral, A; Magalhães, A. (2000). O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior *Revista Portuguesa de Educação*, vol. 13, núm. 2, 2000, pp. 7-28 Universidade do Minho Braga, Portugal. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202>

Andura, I. (2011). *Estratégias y Técnicas de comunicación: una vision integrada en el marketing*. Editorial UOC: Barcelona

Bueno, D., Porém, M., Silva, M. (2017). Comunicação Integrada e estratégica sob a ótica de gestores de micro e pequenas empresas da cidade de Baurau/SP. *Intercom- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: Curitiba*. Disponível em <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0325-1.pdf>

Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, 40(6), Rio de Janeiro. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000600010&script=sci_abstract&tlng=pt

Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. (Tese de mestrado). Instituto politécnico de Setúbal, Setúbal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A2ncias%20Empresariais.pdf

Freitas, R. (2013). A publicidade no contexto da comunicação organizacional: da identidade à imagem da marca. (Tese de Doutorado). Universidade do Minho, Covilhã. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29664>

Galão, F. P., Crescitelli, E., & Baccaro, T. A. (2011). Comunicação integrada de marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico? *UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresas*, 12(1), 85-91. Recuperado de <http://www2.unopar.br/sites/publicacoes/>

Galindo, D. (2009). A comunicação integrada de marketing e o seu carácter multidisciplinar. *Comunicação Organizacional*, 2 (10), 191-205.

Garcia, F. (2016). IDENTIDADE E IMAGEM DA MARCA: Uma análise comparativa em uma empresa do setor de serviços de telecomunicações. (Tese de mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Disponível em <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/17746/1/IdentidadeImagemMarca.pdf>

Kunsch, M., Ruão, T. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13. Disponível em <https://revistacomsoc.pt/article/view/1142/1124>

Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Revista Media & Jornalismo*, 18 (33), 13-24. Disponível em https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1/4924

Kunsch, M. (2003). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. (4ª ed). São Paulo

Ladeira, F., Vieira, A. (2017). As convergências entre a comunicação organizacional e o marketing: uma análise do Marketing 3.0. *Revista Dito Efeito*, 8 (12), 84-95. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/326596668_As_convergencias_entre_a_comunicacao_organizacional_e_o_marketing_uma_analise_sobre_o_marketing_30

- Marques, M. (2015). “Marketing e Comunicação: A Web como ferramenta para a promoção turística dos hotéis da Costa do Estoril”. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/marques-mariana-marketing-e-comunicacao-a-web.pdf>
- Moore, K.; Reid, S. (2008). The Birth of Brand: 4000 years of branding history. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/24112033_The_Birth_of_Brand_4000_Years_of_Branding_History
- Pessoa, S. (2003). Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>
- Ribero, A.; Lima, G.; Ghisleni, T. (2006). A importância da comunicação integrada nas empresas. Disc. Scientia. Série: Artes, Letras e Comunicação, S. Maria, 7(1), 97-106. Disponível em <https://periodicos.ufrn.edu.br/index.php/disciplinarumALC/article/view/705/654>
- Ruão, T. (2003). “As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas”, Caleidoscópio, Universidade Lusófona, nº3, pp. 177 – 191. Disponível em https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2726/1/truao_Marcas_2003.pdf
- Ruão, T. (2006). A organização comunicativa Teoria e prática em comunicação organizacional. CECS: Braga. Disponível em <http://www.cecs.uminho.pt/publicacao/a-organizacao-comunicativa-teoria-e-pratica-em-comunicacao-organizacional/>
- Santana, S.; Farias, S. (2003). COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING E VALOR DE MARCA - Um estudo exploratório em empresas de tecnologia da informação. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/169162275457073611951924761074891092370.pdf>
- Santiago, M. (2002). Comunicação Integrada de Marketing. Coleção Gestão Empresarial FAE Gazeta do Povo, 31-41. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/70285595/CIM-comunicacao-integrada-de-marketing>
- Savi, A. (2011). Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a empresa Canecaria. (Tese). Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/38697/R%20-%20E%20-%20ANDRESSA%20CORDONI%20SAVI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, A. (2018). A comunicação integrada em contexto empresarial: o caso da Altran Portugal. (Tese de mestrado). Faculdade de Letras do Porto, Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117372/2/302350.pdf>

Silva, A. (2003). Pesquisa de marketing para a segmentação de público-alvo : estudo do comportamento, hábitos e preferências de usuários da informação em arte. (tese de doutoramento)—Universidade de Brasília, Brasil. Disponível em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34610>

Trevison, N. (2003). O Mito da Comunicação Integrada. *Revist Imes*, 3(6), 47-57. Disponível em https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/559/401

Vásquez, R. (2007). Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom*, 4(7), 201-211. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952>

Vigneron, J. L. (2001). Comunicação Interna além das Mídias. Trabalho Apresentado no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil Mídia e Cultura Brasileira, Ano IV, V. 4, nº 7-8, 2001, p. 96-101.

Wolton, D. (1997). *Pensar a Comunicação*. Difel – Difusão Editorial (Digital Source).

Links acedidos

<https://www.selina.com/pt/>

<https://www.youtube.com/watch?v=qEHL8eLJCKc>

<https://www.youtube.com/watch?v=mjulylDXGZg>

<https://www.skyword.com/contentstandard/branding-brief-history/>

Anexos

Anexo I - CONCIERGE BOOK



Concierge Book – apresentação do hotel

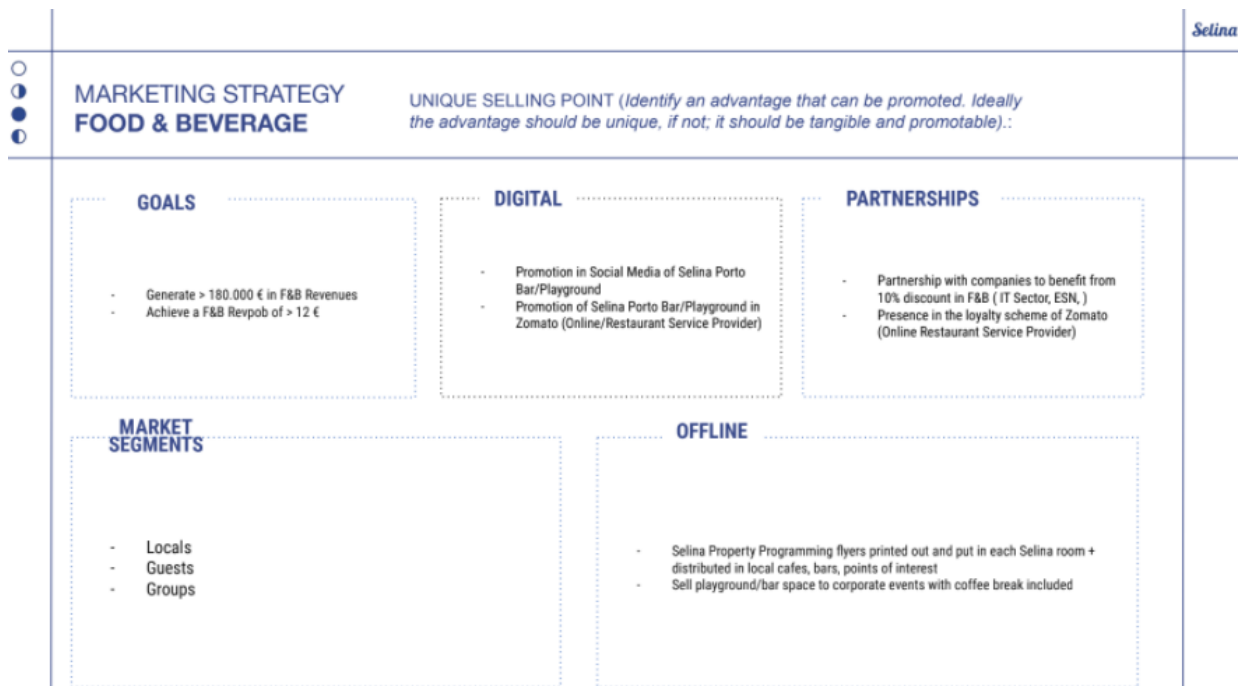


Concierge Book - categorias

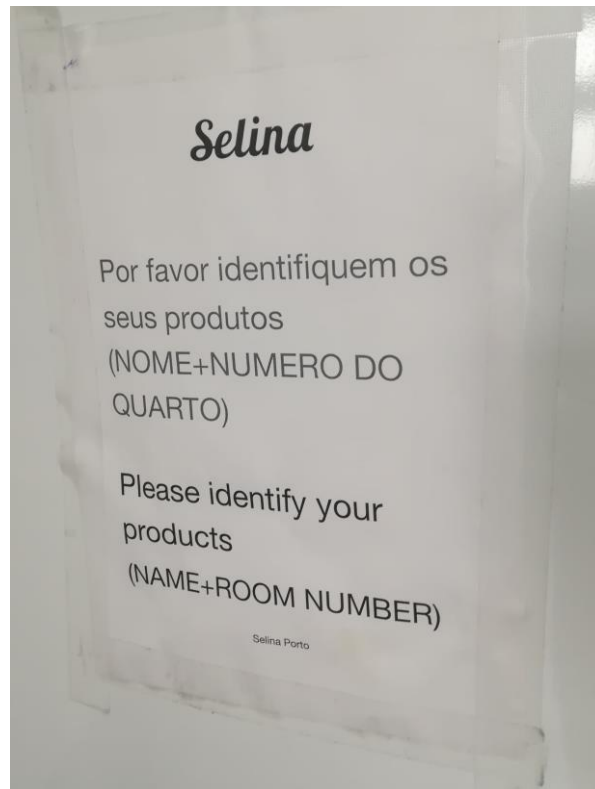
Anexo II - MARKETING PLAN

ACTIVITY/ACTION PLAN	PLANNED OUTCOME/GOALS	STATUS	DECISION TAKER/OWNERS
Always-On Influencers invitation to Stay at Selina Porto	Generate > 50.000 interactions from Selina Posts made by influencers content Output: Influencers brought > 20.000 interactions in social media	On-Going	S&M Porto
Partner with > 5 companies to give them special discounts for their workers to use in Selina	Increase Room Revenues > 1.5% Output: > 8 companies partnered with us by promocode	On-Going	S&M Porto
Partner with 3 brands to use cross-marketing - give them Promocodes to their loyalty clients, in exchange of communication	Increase Room Revenues > 2.5% Output: Deeply, Ericeira Surf Shop and Cante (developed promocodes for loyalty clients)	On-Going	S&M Porto
Use our brands/partners to create content in order to promote in media and get revenue from there	Generate PR Value > 50.000 € Output: Deeply Surf Brand Event in Selina Porto generated media content and Pr Value in 75.000€	Preparation	S&M Porto; Experience Manager Porto
Social Media Competition to win a weekend in Porto in low season	Generate > 250 participants Doing for low-season with ESN (Erasmus Student Network)	Preparation	S&M Porto; Experience Manager Porto

Marketing Plan – plano de ação



Marketing plan – USP (unique selling points)

Anexo III - BRANDING MATERIALS

Exemplo 1



Exemplo 2

Anexo IV – GOALS AND BENEFITS



Most of your responsibilities are (but not limited to):

- Ensure all the branding materials are in good conditions and manage stock (menus, flyers, TVs, signs, promotion materials at rooms, etc.).
- Printing, payments and delivering all promotional materials, as well as reporting expenses.
- Promote interactions between guests and Selina's Social Media.
- Welcome and attend influencers and VIP's at the location. Provide audiovisual content to headquarters office. Create material for events, activities, tours, parties, restaurant, bar, etc.
- Manage local surveys with customers, community, employees and third parties.
- Support the Events team as needed by being the contact person at location and help prepare, promote, execute and report Selina events.
- Sourcing new tour products and destinations to meet consumer demands.
- Support the sale & marketing process for all activities.
- Support in the creation of marketing initiatives for all products in the location with the support of the Country Sales & Marketing coordinator and external vendors
- Support on the location's social media and all promotional material
- Analyze data and provide reports with conclusions
- Payments to suppliers control.

Anexo V - POWER USERS



Exemplos de *instastories* partilhados pela *influencer*

Instagrammer Alexx Hayward 1-9 october 4106 - 2 beds SELINA x

Pedro da Silva <pedros@selina.com> quinta, 19/09/2019, 15:41

para Reception, Caterina, mim, Pedro, Patricia, Hugo

inglês > português Traduzir mensagem Desativar para mensagens em: inglês x

Good afternoon Team

From 1-9 october we will receive an instagrammer/traveler blogger that will stay in our dorm4 #4106 with @Caterina Wagner and @Bruna Cadima, they are 2 persons !!!
 They will make some pics and stories in order to promote our location, if they need something from you just help them :)
 @Reception Porto - Do not charge room & Taxes
 @Pedro Feliz - Buffet breakfast included

Have an amazing day !!

		PEDRO FERREIRA GOMES SILVA Sales and Marketing Manager	● ● ● ●	⋮ ⋮ ⋮
		Tel: +351220135302	selina.com	⋮ ⋮

Email enviado à equipa com indicações acerca da chegada da *influencer*