

**JOÃO PEDRO MOREIRA MARTA**

**O MARKETING DIGITAL E O MUTUALISMO  
– O CASO DA A PREVIDÊNCIA  
PORTUGUESA**

**Orientador: Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação**

**Lisboa**

**2019**

**JOÃO PEDRO MOREIRA MARTA**

**O MARKETING DIGITAL E O MUTUALISMO – O  
CASO DA A PREVIDÊNCIA  
PORTUGUESA**

Relatório de Estágio defendido em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 01/06/2020, perante o júri nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 97/2020 de 04 de março de 2020, com a seguinte composição: Professor Doutor Augusto Deodato Guerreiro, Presidente; Professor Doutor Jorge Bruno da Costa Ventura, Arguente e Professor Doutor Rui Carlos de Lemos Correia Estrela, Orientador.

Orientador: Professor Doutor Rui Carlos de Lemos  
Correia Estrela

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação**

**Lisboa**

**2019**

## **Epígrafe**

Good marketing makes the company look smart. Great marketing makes the customer feel smart.

Joe Chernov

## **Dedicatória**

À minha avó Luciana que, por infelicidade do destino, não pode estar presente para partilhar este momento comigo.

## **Agradecimentos**

Finda esta tão importante etapa do meu percurso académico gostaria de deixar o meu obrigado a todos os que contribuíram para tornar este momento possível.

Um especial agradecimento aos meus pais pelo apoio que sempre me deram e pelo positivismo mostrado mesmo nos momentos mais complicados. Não esquecendo nunca o apoio demonstrado por toda a minha família no geral.

A todos os meus amigos por serem sempre compreensivos e não me deixarem perder a cabeça, um muito obrigado.

Um agradecimento merecido ao Professor Doutor Rui Estrela, meu orientador, pelo apoio demonstrado ao longo deste percurso e pela forma como conseguiu guiar-me pelo melhor caminho.

Por último, mas seguramente não menos importante, um especial agradecimento a todos os colaboradores e Associados da A Previdência Portuguesa pelo carinho com que me receberam e pela forma como me ajudaram em tudo o que precisei. Em especial ao Dr. António Martins de Oliveira por me ter proporcionado esta excelente oportunidade de contacto com o meio laboral.

## **Resumo**

Este relatório está enquadrado no curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, promovido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. O estágio foi realizado ao longo de cerca de 350 horas na “A Previdência Portuguesa”.

A presença digital, seja ela de uma empresa ou de uma pessoa singular é cada vez mais importante. Nos dias que correm é impensável não tirar partido dos benefícios proporcionados pela internet e todas as suas ferramentas. O objetivo deste relatório é mostrar a importância de acompanhar o desenvolvimento digital, conquistando valor para a marca. O relatório apresenta as mais diversas ferramentas de marketing digital e como elas se podem relacionar com o *branding* e a conquista de *brand equity*. É dado um especial foco às redes sociais, utilizando as atividades desenvolvidas em estágio para justificar as conclusões alcançadas.

**Palavras-Chave:** Marketing Digital, *Branding*, *Brand Equity*, Redes Sociais

## **Abstract**

This report is part of the Masters in Communication Science, Marketing and Advertising, hosted by Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. The internship had the duration of approximately 350 hours and was held at “A Previdência Portuguesa”.

Digital presence, either of a company or a singular person, is increasingly important. Nowadays it is unthinkable not to take advantage of the benefits of the internet and all its tools. The point of this report is to show the importance of following digital development, accomplishing brand equity. The report shows many tools and how they can relate with branding and brand equity. There was given a special focus on social network, using the activities developed during the internship to justify the reached conclusions.

**Keywords:** Digital Marketing, Branding, Brand Equity, Social Network

## **Abreviaturas e Siglas**

AMA – American Marketing Association

APP – A Previdência Portuguesa

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CEO – Chief Executive Officer

DMA – Data & Marketing Association

ERPI – Estrutura Residencial Para Idosos

HTTPS – Hyper Text Transfer Protocol Secure

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

JIPP – Jardim de Infância d’ A Previdência Portuguesa

MIC – Modelo de Identidade Corporativa

ROI – Return of Investment

SEO – Search Engine Optimization

SMS – Short Message Service

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

# Índice

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Introdução.....                             | 10 |
| 1. Apresentação da Empresa.....             | 11 |
| 1.1. Marketing Mix.....                     | 14 |
| 1.1.1. Produtos.....                        | 14 |
| 1.1.2. Preço.....                           | 16 |
| 1.1.3. Distribuição.....                    | 16 |
| 1.1.4. Comunicação.....                     | 17 |
| 1.1.5. Pessoas.....                         | 18 |
| 1.1.6. Processos.....                       | 19 |
| 1.1.7. Evidências Físicas.....              | 19 |
| 2. Atividades Desenvolvidas em Estágio..... | 20 |
| 2.1. Análise Interna.....                   | 21 |
| 2.1.1. Recursos Financeiros.....            | 21 |
| 2.1.2. Recursos Humanos.....                | 21 |
| 2.2. Análise Externa.....                   | 22 |
| 2.2.1. Mercados.....                        | 22 |
| 2.2.2. Concorrência.....                    | 23 |
| 2.3. Fatores Críticos de Sucesso.....       | 23 |
| 2.4. Análise SWOT.....                      | 23 |
| 2.5. Opções Estratégicas.....               | 24 |
| 2.6. Objetivos de Marketing.....            | 25 |
| 2.7. Formulação da Estratégia.....          | 25 |
| 2.7.1. Segmentação.....                     | 25 |
| 2.7.2. Posicionamento.....                  | 28 |
| 2.7.3. Políticas.....                       | 28 |
| 2.8. Sugestão de Marketing Mix.....         | 34 |
| 2.8.1. Produto.....                         | 34 |
| 2.8.2. Preço.....                           | 34 |
| 2.8.3. Distribuição.....                    | 34 |
| 2.8.4. Comunicação.....                     | 35 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3. Revisão Bibliográfica.....                            | 38 |
| 3.1. O Mutualismo.....                                   | 38 |
| 3.2. Marcas, <i>Branding</i> e <i>Brand Equity</i> ..... | 39 |
| 3.3. Marketing Digital.....                              | 43 |
| 3.4. As Redes Sociais.....                               | 44 |
| 3.5. E-mail Marketing.....                               | 46 |
| 3.6. <i>Search Engine Optimization</i> .....             | 47 |
| 4. Análise Crítica .....                                 | 49 |
| Conclusão.....                                           | 55 |
| Bibliografia.....                                        | 56 |
| Apêndices.....                                           | 60 |
| Anexos.....                                              | 69 |

## Índice de Tabelas

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Análise SWOT da APP..... | 23 |
|-------------------------------------|----|

## **Introdução**

Este relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, fazendo parte do plano de estudos do curso, e tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre.

Um dos motivos pelos quais escolhi este mestrado como incremento à minha formação académica, além da área em questão e dos conteúdos programáticos do curso, passou pela existência da possibilidade de optar pela realização de um estágio curricular e respetivo relatório de estágio ao invés da convencional dissertação de mestrado. A meu ver, a possibilidade de conexão com o mundo do trabalho e aquisição de uma primeira experiência laboral na área onde pretendo iniciar a minha carreira profissional é uma mais-valia importante e foi, sem dúvida, aquilo que mais me motivou a optar pela realização deste relatório de estágio.

O plano de estudos do curso pressupunha a realização de um estágio curricular com uma duração total mínima de 319 horas de trabalho. O meu estágio foi realizado na associação mutualista “A Previdência Portuguesa” sediada na Rua da Sofia em Coimbra e teve uma duração total de 350 horas, correspondendo a 7 horas diárias ao longo de 50 dias. A Previdência Portuguesa é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que atua no ramo do mutualismo em Portugal desde 1929.

O presente relatório de estágio tem como objetivo a apresentação e discussão do tema ‘Marketing Digital’ e a sua relação com o mutualismo. Iniciarei por apresentar a empresa onde realizei o meu estágio curricular, referindo a sua história, estrutura organizacional e Marketing Mix. Seguidamente refiro as atividades que desenvolvi em contexto de estágio, incluindo o plano de marketing que desenvolvi para a Associação. Como forma de introduzir a minha análise crítica elaborei uma revisão bibliográfica que incluiu referências aos vários temas abordados no meu estágio. Por fim, foi-me possível abordar os temas referidos através de uma análise crítica que possibilitou uma interpretação daquilo que foi realizado em estágio. Pretendo, com este relatório, exprimir aquele que considero ser o melhor trajeto para o futuro da A Previdência Portuguesa, provando que o marketing digital é uma mais-valia para qualquer empresa.

## 1. Apresentação da Empresa

A Previdência Portuguesa (APP) é uma associação mutualista com sediada em Coimbra e fundada no mesmo local a 11 de janeiro de 1929. Conta com 90 anos de atividade, tornando-a a mais antiga associação mutualista em atividade em Portugal. Gere e presta serviços de complementaridade à Segurança Social em diversas áreas, tais como: vida, saúde, educação e apoio social. Conta com quatro valências ao dispor dos seus Associados e vários produtos mutualistas disponíveis para subscrição.

A Associação foi constituída por um grupo de comerciantes, médicos, advogados, funcionários públicos, oficiais do exército, empregados bancários e outros profissionais liberais com a finalidade de proteger as suas famílias face a contingências adversas e a fatores externos que afetavam a sociedade portuguesa.

Para uma pessoa se tornar associada da A Previdência Portuguesa basta subscrever um dos vários produtos mutualistas existentes (descritos mais à frente). Todas as modalidades, à exceção de ‘Rendas Vitalícias’, pressupõem o pagamento de uma quota mensal calculada consoante o valor total do capital subscrito (valor a ser entregue ao Associado findo o prazo subscrito). Todos os associados da APP podem usufruir de descontos e condições especiais em diversos estabelecimentos e instituições nacionais.

A Previdência Portuguesa conta com quatro valências ao dispor dos seus associados e suas famílias, sendo elas:

- Sede: local designado ao atendimento ao público, onde podem ser abordadas todas as questões burocráticas relacionadas com a atividade da Associação.
- Casa da Mutualidade - Galeria de Arte e Centro de Mutualismo: local designado à promoção de obras de arte, organização de eventos e promoção do mutualismo e da Associação.
- Jardim de Infância d’ A Previdência Portuguesa: jardim de infância com ensino pré-escolar, creche e berçário.
- Clínica Previdência Saúde: clínica médica com consultas em diversas especialidades.

Nestes últimos 90 anos, a Associação atravessou muito bons momentos que lhe conferiram a glória e o prestígio que, atualmente, se orgulha de deter a nível nacional. Por outro lado, como é evidente, nem todos estes anos foram pautados por momentos de grandiosidade, tendo a Associação vivido fases de adaptação aos novos contextos sociais e económicos com que se deparou. Dentro das várias transformações dentro da associação, salientam-se ajustes nos Estatutos, no Regulamento de Benefícios e nas modalidades para subscrição (produtos mutualistas), assim como novas aquisições imobiliárias. Todas estas medidas permitiram garantir uma eficaz resposta às necessidades dos Associados e suas famílias.

A Previdência Portuguesa é uma Instituição Particular de Solidariedade Social e beneficia dos estatutos fiscais e legais por estas abrangidos. Como tal, dispõe de redução da taxa contributiva ao celebrar contrato de trabalho sem termo com jovens à procura do primeiro emprego e trabalhadores ao seu serviço já vinculados por contrato de trabalho a termo. Segundo os “Estatutos” da APP, esta é “uma Instituição Particular de Solidariedade Social com o número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através de quotizações dos seus associados, pratica, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco, nos termos legalmente permitidos.” (Portuguesa, 2017).

Tratando-se de uma associação, a APP conta com três órgãos associativos, sendo eles: a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Os membros de cada um dos órgãos são eleitos por voto secreto dos Associados da APP e regem um mandato de três anos civis.

Como forma de celebrar o bom desempenho da APP no ramo do mutualismo, esta foi congratulada diversas vezes formalmente, tendo conquistado já cinco prémios. São eles: Medalha de Ouro da Cidade de Coimbra, em 1987; Prémio da Imprensa de Mutualismo, em 1987; Prémio Mutualismo e Solidariedade, em 2004; Prémio Inovar para Melhorar, em 2012 e 2016.

A Previdência Portuguesa dispõe de vários recursos financeiros, humanos patrimoniais. Dispõe de 22 imóveis adquiridos (prédios) situados em várias cidades portuguesas. Conta com 60 funcionários e colaboradores distribuídos pelas 4 valências da Associação. A Sede conta com 11 funcionários, sendo que 9 são contratados, 1 é prestador de serviços e 1 estágio profissional. A Clínica Previdência Saúde conta com 22

funcionários e colaboradores, sendo que 3 são contratados e 19 são prestadores de serviços. A Casa da Mutualidade conta com 1 funcionária contratada. O Jardim de Infância d' A Previdência Portuguesa conta com 26 funcionários contratados, sendo que 1 se encontra a substituir uma ausência.

A taxa de rotatividade de pessoal é baixa em todas as valências à exceção da Clínica em que os prestadores de serviços podem mudar. Considera-se que as os funcionários e colaboradores das 4 valências da APP apresentam um grau de motivação médio-elevado.

Existem 31 promotores de vendas. A equipa de promotores atua do Norte do país a Lisboa e trabalha na aquisição de associados e, por vezes, na fidelização e reaquisição de associados. O grau de motivação da equipa de promotores é, de uma maneira geral, médio-baixa.

A Associação tem uma estrutura organizacional linear. Estão previstos alguns níveis hierárquicos que possibilitam uma melhor supervisão por parte do Conselho de Administração. A estrutura orgânica da APP está repartida em quatro tipos de unidades, sendo elas:

- Órgãos de Gestão: como descrito nos Estatutos da APP, “são órgãos da Associação: A Assembleia Geral, O Conselho de Administração, O Conselho Fiscal”. Representam as unidades de gestão da Associação (Portuguesa, 2017).
- Assessorias: reportam diretamente ao Conselho de Administração, são caracterizadas por serem unidades de apoio técnico transversal à APP.
- Departamentos: garantem a atividade operacional da Associação. Reportam, igualmente, ao Conselho de Administração. Podem ser subdivididos em Unidades e correspondem ao somatório das respetivas unidades e colaboradores.
- Unidades: surgem quando os departamentos são subdivididos. Dentro destes garantem funções de natureza idêntica, reportando ao Responsável de Departamento.

É possível afirmar que a estrutura orgânica tem em conta as características da Associação. A APP tem atualmente duas assessorias: atuarial e jurídica. A primeira está relacionada com a gestão de riscos da carteira de modalidades e benefícios e que deve apresentar os cálculos atuariais e garantir uma adequada gestão de riscos. A assessoria

jurídica, por sua vez, está relacionada como os aspetos de carácter legal e/ou jurídico. Esquematização da estrutura organizacional da APP disponível em anexo.

O Departamento de Dinamização Associativa é o responsável pela gestão das ações de promoção de marca e pelo marketing da Associação. É constituído por profissionais de marketing e de comunicação. Estes são responsáveis pela idealização, planificação e execução de projetos de marketing, eventos e outras tarefas de relevo. Cada uma destas tarefas tem um responsável dentro do departamento, não obstante o trabalho de equipa é frequente e fundamental. O departamento é, também, responsável pela gestão da equipa de promotores de vendas.

### **1.1. Marketing Mix**

#### **1.1.1. Produtos**

Os benefícios concedidos pela Associação revestem as modalidades a seguir referidas. Para todas as modalidades, à exceção de ‘Poupança-Crescente’ e ‘Rendas Vitalícias’, a subscrição pode ser feita consoante um de três planos (A, B ou C); Plano A: valor subscrito e quota constantes; Plano B: valor subscrito e quota crescentes 3% ao ano, em progressão geométrica; Plano C: valor subscrito e quotas crescentes, indexadas ao índice de preços no consumidor (sem habitação).

- Subsídio de Sobrevivência:
  - Este subsídio é pagável de uma só vez aos legatários ou herdeiros do subscritor falecido;
  - Em caso de falecimento durante o primeiro ano de subscrição, serão devolvidas as quotas puras pagas;
  - Em caso de falecimento após o primeiro ano de subscrição, o subsídio formado é pago de uma só vez;
- Subsídio a Prazo com Opções:
  - Subsídio com prazos de 15, 20 ou 25 anos;
  - Recebimento imediato ou transferência parcial ou total para Subsídio de Sobrevivência;
- Plano Poupança-Juventude:
  - Destinado a proporcionar a um jovem a entrega de um capital ao atingir a idade cronológica de 18, 21 ou 25 anos;

- Plano Poupança-Educação:
  - Destinado a garantir a um jovem a entrega de doze prestações semestrais ao atingir 18 anos, custeando, assim, despesas académicas;
- Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo:
  - Subsídio misto de Sobrevivência e Prazo de 15, 20 ou 25 anos;
  - Recebimento imediato e continuidade de associado com um Subsídio de Sobrevivência do mesmo valor sem qualquer pagamento de quotização;
- Subsídio a Prazo com Pagamentos Antecipados:
  - Subsídio com prazos de 15, 18, 21, 24, 27 ou 30 anos;
  - Dois recebimentos parcelares de 25% e um de 50% no fim do prazo;
  - Está garantido, por morte, o pagamento da totalidade do subsídio formado;
- Capitais Diferidos com Opção:
  - Subscrita por prazos de 15 ou 20 anos vincendos de 5 em 5;
  - Possibilidade de reaplicação das frações de modo a que se vençam na data referente à subscrição inicial;
  - Por morte do subscritor, as quantias serão entregues no fim dos respetivos períodos;
- Subsídio Periódico com Opções:
  - Subsídio com prazo de 10, 15 ou 20 anos com pagamentos de cinco em cinco até perfazer o prazo escolhido e com escolha de um fator de multiplicação que vai de 1 a 3, o qual será multiplicado pelo capital formado em caso de falecimento ou invalidez permanente.
- Capital de Reforma:
  - A subscrever por indivíduos com idade entre 3 e 60 anos;
  - Proporciona o recebimento de um capital ao atingir 55, 60, 65, ou 70 anos.
- Poupança-Crescente:
  - Entregas mensais entre os 5€ e os 12.000€ com possibilidade de levantamento total após 1 anos de subscrição;

- Rendas Vitalícias:
  - Mediante a entrega de um valor em numerário, imóveis ou títulos de crédito, será atribuída uma renda mensal e vitalícia proporcional ao valor entregue;

As modalidades acima descritas são a base do *modus operandi* da Associação. A subscrição de qualquer um destes produtos garante a categoria de ‘Associado APP’ e, consequentemente, o acesso às vantagens por esta concedidas. É graças a estas subscrições que a Associação garante o seu funcionamento e o bem-estar dos seus Associados.

A APP dispõe de mais modalidades do que a maioria das associações mutualistas. Isso deve-se ao facto de, ao longo da história da Associação, ter sido manifestada a necessidade de inovação e criação de vantagem competitiva. Posto isto, as modalidades descritas possuem diferentes valores/vantagens tanto para o consumidor como para a Associação, assim como um risco associado a cada uma delas. Este risco é calculado por um atuário tendo em conta indicadores como a idade e a esperança média de vida.

#### 1.1.2. Preço

Os preços (quotas) dos serviços prestados são variáveis consoante o produto mutualista subscrito e estão de acordo com o Regulamento de Benefícios. Existem, no entanto, preços fixos para alguns parâmetros:

- 5€ de joia de inscrição para novos associados (indivíduos já previamente associados que subscrevam um produto estão isentos do pagamento desta joia);
- 1,5€ de taxa de emissão de segunda via do cartão de associado (a primeira via não tem custo);
- 6€ de joia de inscrição associado ao usufruto de serviços de saúde gratuitamente e 2€ de quota mensal.

#### 1.1.3. Distribuição

Tendo em conta a natureza dos serviços prestados pela associação, o momento da entrega dos serviços subscritos está sujeito aos prazos definidos pelo Regulamento de Benefícios. A entrega do serviço pode ser considerada em dois momentos: o momento da candidatura e o momento em que se dá o término do prazo relativo à subscrição. A

candidatura pode ser efetuada pela equipa de promotores ou na Sede. Findo o prazo definido pela subscrição, o consumidor deverá dirigir-se à Sede a fim de atuar em conformidade.

A distribuição é, em parte, suportada pela equipa de promotores. Muitas das vezes os promotores são o primeiro contacto que os consumidores têm com a Associação e, como tal, é muito importante que este contacto seja o mais correto e acertado.

Os promotores trabalham em equipas ou por conta própria (sem coordenador). A tomada de decisão acerca da sua atuação é própria e apenas os resultados são comunicados à associação. Todos os promotores são devidamente formados, sendo-lhes fornecido um manual de apoio que devem estudar e utilizar sempre que necessário. Possuem um simulador em formato Excel que permite facilitar a promoção das modalidades. Existe um Gestor Comercial que controla e auxilia toda a atividade dos promotores, garantindo, assim, o bom funcionamento das equipas.

#### 1.1.4. Comunicação

As estratégias de comunicação da APP existem no âmbito B2C e B2B. No que diz respeito às comunicações entre empresas há a necessidade de efetuar pedidos de orçamento para realização de determinada atividade/campanha que são efetuados pela pessoa mais indicada para a área em questão. Tendo em conta as vantagens que a APP se compromete a oferecer existe a necessidade de acompanhar as parcerias existentes e de encontrar novas pertinentes.

As comunicações B2C são de extrema importância para a promoção e evolução da associação e devem estar aptas para atingir tanto os associados como os potenciais associados. No momento, as estratégias existentes são:

- Site: publicação periódica de notícias/novidades relacionadas com as valências da APP, divulgação de novas parcerias e informação relacionada com possíveis atualizações aos produtos mutualistas.
- Facebook: publicações semelhantes às do site, porém adaptado às redes sociais; criação de eventos, publicações, etc.
- Instagram: recentemente criado, funciona como complemento à comunicação efetuada no Facebook, porém mais direcionada para o público jovem;

- SMS: para além do acima citado realiza, ainda, comunicação relacionada com assuntos administrativos.
- Conferências de Imprensa: aquando de um acontecimento de maior importância (e.g. Inauguração, data comemorativa, etc.) é convocada uma conferência de imprensa para divulgação do mesmo.
- Revista: a APP dispõe de uma revista periódica quadrimestral publicada nos meses de março, julho e novembro. A revista aborda diversos temas respeitantes não só à associação, mas também a outras áreas de interesse, incluindo artigos de opinião.
- E-Mail: é utilizado para a divulgação da Newsletter e de eventos; existem ocasionais comunicações administrativas.
- Jornais/Rádio: publicidade em jornais regionais e emissoras de rádio.
- Flyers, Roll-ups, Outdoors e Cartazes.
- Brindes: a serem distribuídos pelos promotores e nos eventos da APP.
- Publicidade ocasional nas redes sociais (Facebook e Instagram);

#### 1.1.5. Pessoas

Existem dois momentos de interação entre o cliente e a Associação, sendo que um deles pode ou não ocorrer. Normalmente o primeiro contacto com o cliente é efetuado pela equipa de promotores. Existem 31 promotores de vendas. A equipa trabalha de Norte do país a Lisboa e atua na aquisição de associados e, por vezes, na fidelização e reacquirição de associados. O grau de motivação da equipa de promotores é, de uma maneira geral, médio-baixa. A falta de motivação pode estar associada à dificuldade existente no momento do fecho dos contratos junto do cliente e a problemas de comunicação interna que, por vezes, existem no seio da Associação.

O segundo, e por vezes único, momento de interação entre o cliente e a Associação efetua-se na Sede. O contacto é realizado por profissionais competentes e capacitados dispostos a dar resposta a esse mesmo contacto. Tanto associados como potenciais associados podem procurar a APP. Seja para efetuar uma subscrição, inteirar-se do estado de uma subscrição já existente ou mesmo apenas para colocar alguma questão não relacionada, os responsáveis pelo atendimento estão aptos para responder a esse contacto.

#### 1.1.6. Processos

No momento do primeiro contacto com o potencial associado, é-lhe apresentada toda a informação relevante para uma consciente tomada de decisão, bem como qualquer outra informação pertinente adicional que este possa desejar. Caso seja pretendido avançar com a subscrição de um ou mais produtos, o futuro associado terá de preencher um formulário de Proposta de Candidatura, um Questionário Clínico (em alguns casos poderá ser necessária avaliação médica), uma Declaração Testamentária (se requerido pelo subscritor) e uma Autorização de Débito Direto (se aplicável). A Proposta de Candidatura é enviada para aprovação e o parecer é divulgado 5-8 dias após a proposta ter sido efetuada.

O primeiro pagamento de quotas é efetuado no mês seguinte à data da candidatura, sendo alusivo ao mês em que foi efetuada a candidatura e ao mês em que o pagamento é efetuado. O método de pagamento mais comum é o débito direto; existem, porém, outros métodos tais como: presencialmente (em numerário, cheque ou multibanco), transferência bancária ou através de um cobrador.

#### 1.1.7. Evidências Físicas

O novo associado recebe um cartão que lhe dá acesso a inúmeras vantagens relacionadas com as valências da APP e com os parceiros da APP. São exemplo de algumas vantagens relacionadas com as valências da APP as seguintes: o acesso com desconto ao JIPP, assistência médica na Clínica Previdência Saúde (associado ao pagamento de um valor mensal de 2€), acesso à ‘Rede Mut’ (projeto que visa a prestação de cuidados de saúde à comunidade de associados que integram as associações mutualistas que dela fazem parte), empréstimos com hipotecas de imóveis ou para aplicação de projetos pessoais e acesso preferencial no arrendamento à habitação. A APP tem ainda parcerias nas áreas da segurança, desporto, viagens, alimentação, combustíveis, consultas de especialidade, ótica, farmácia, bem-estar, seguros, gás e cultura.

Durante todo o período em que o cliente é associado da APP são efetuadas comunicações regulares tanto de natureza logística como promocional, com vista à conservação da confiança na associação. Estas comunicações são efetuadas por carta postal, e-mail e telefone (SMS).

## **2. Atividades Desenvolvidas em Estágio**

No início do ano civil de 2019 fui a uma reunião nas instalações da A Previdência Portuguesa. Essa reunião teve como objetivo dar-me a conhecer à Associação e conhecer a própria para depois ambas as partes tomarem uma decisão quanto à minha integração na equipa. Após essa tomada de decisão foi elaborado um plano de estágio curricular com as atividades a serem, por mim, desenvolvidas durante o meu período na APP. O plano de estágio curricular consistia na realização de um plano de marketing que permitisse melhorar a comunicação externa realizada pela Associação.

Apesar de conhecer o trabalho realizado pela A Previdência Portuguesa, foi necessário interiorizar-me com a forma como esse trabalho era realizado e como a Associação funcionava internamente no que diz respeito às questões burocráticas e metodológicas do seu modo de atuação. Para tal contei com o auxílio dos funcionários da APP que me explicaram tudo aquilo que necessitava saber para não só realizar o plano de marketing, mas também para melhor conhecer a Instituição onde iria trabalhar nos próximos três meses.

Durante o meu período de estágio curricular foi-me possível concluir o proposto no plano de estágio curricular, assim como auxiliar naquilo que me foi posteriormente sugerido. Algumas das propostas referidas no meu plano de marketing foram aprovadas pelo Conselho de Administração da APP, podendo, então, ser planeadas e executadas.

Em seguida irei apresentar a totalidade das atividades realizadas por mim em contexto de estágio.

Como já referi, o meu plano de estágio curricular presumia a realização de um plano de marketing para A Previdência Portuguesa que desse uma especial atenção à componente da comunicação do Marketing Mix. Objetivava-se apresentar melhorias à comunicação existente através de propostas que fossem ao encontro dos objetivos definidos no Plano Estratégico 2018-2020 da APP.

Posto isto, foi feito um levantamento de informação referente ao ambiente externo da Associação, assim como às suas atividades, aos recursos financeiros, humanos e materiais e a todas as ações de marketing postas a cabo pela Associação. Para tal efetuei

uma análise aos documentos internos e externos que me foram facilitados e pude, ainda, contar com a total colaboração dos funcionários da APP para esclarecer qualquer questão que pudesse ter ficado por responder. Isto permitiu-me elaborar uma análise interna e externa da A Previdência Portuguesa e, consequentemente, uma análise SWOT que funcionou como base do desenvolvimento das opções estratégicas por mim definidas. Em seguida irei apresentar as componentes acima referidas, bem como as alterações efetuadas ao Marketing Mix.

## **2.1. Análise Interna**

### **2.1.1. Recursos Financeiros**

Os resultados líquidos são resultados de natureza financeira que traduzem a performance económico-financeira da APP. O valor do resultado líquido é, desde logo, um indicador importante para a análise económica e financeira, nomeadamente quando analisado em termos relativos e evolutivos.

Em 2017, A Previdência Portuguesa apresentou um resultado líquido positivo no valor de € 301 113,99. Este resultado é formado, por um lado, pelo resultado líquido positivo inerente à atividade da Sede - Modalidades de Benefícios: 299 495,71€ e, por outro, pelo resultado líquido positivo do Jardim de Infância – Respostas Sociais Creche e Pré-Escolar: 1 618,28€.

O mapa orçamental para 2019 prevê um gasto previsional de 66.697,00€ em publicidade, material publicitário e ações de marketing.

### **2.1.2. Recursos Humanos**

A Previdência Portuguesa conta com 60 funcionários e colaboradores distribuídos pelas 4 valências da APP. A Sede tem 11 funcionários, sendo que 9 são contratados, 1 é prestador de serviços e 1 encontra-se em estágio profissional. A Clínica Previdência Saúde tem 22 funcionários e colaboradores, sendo que 3 são contratados e 19 são prestadores de serviços. A Casa da Mutualidade tem 1 funcionária contratada. O Jardim de Infância Previdência Portuguesa tem 26 funcionários contratados, sendo que 1 se encontra a substituir uma ausência.

A taxa de rotatividade de pessoal é baixa em todas as valências à exceção da Clínica em que os prestadores de serviços podem mudar. Considera-se que as os funcionários e colaboradores das 4 valências da APP apresentam um grau de motivação médio-elevado.

Existem 31 promotores de vendas. A equipa de promotores atua de Norte do país a Lisboa e atuam na aquisição de associados e, por vezes, na fidelização e reaquisição de associados. O grau de motivação da equipa de promotores é, de uma maneira geral, médio-baixa.

## **2.2. Análise Externa**

### **2.2.1. Mercados**

As associações mutualistas como A Previdência Portuguesa envolvem 150 milhões de pessoas em todo o mundo. Em Portugal, apesar de ainda serem pouco conhecidas, as associações mutualistas congregam cerca de 1 milhão de associados e mais de dois milhões de beneficiários.

O movimento mutualista assume-se, um pouco por toda a Europa, como o novo caminho da proteção social deste milénio. Por se assumir como um movimento de carácter social e que não depende do Estado, é uma solução indispensável para garantir uma autoproteção social com custos mais baixos.

Apesar de o mutualismo já ter provado a sua eficácia como órgão de proteção social, nota-se um desinteresse crescente no mutualismo em Portugal. A maior parte dos associados tem já uma idade avançada e tem-se mostrado complicado atrair novos associados jovens que pretendam iniciar uma ‘vida de mutualismo’.

Durante a vigência do Estado Novo as associações mutualistas foram altamente controladas, o que acabou por fazer com que muitas se extinguissem. Após a ditadura, o movimento mutualista foi crescendo, muito graças aos novos associados, o que permitiu voltar àquilo que outrora foi.

Os produtos da APP têm-se mantido mais ou menos constantes desde a sua fundação. São criados produtos sempre que necessário, assim como é posto um término àqueles que deixam de ser pertinentes. A APP está atualmente presente em três segmentos de mercado, nomeadamente: I) Sede: mutualidade e proteção social; II) JIPP: educação; III) Património: arrendamento de imóveis. Com estes segmentos, a Associação pretende

satisfazer as necessidades dos associados e disponibilizar inúmeras vantagens aos mesmos.

### 2.2.2. Concorrência

A APP é a única associação mutualista no distrito de Coimbra. Nos restantes distritos de atuação da APP existem muitas outras associações mutualistas, no entanto estas apenas oferecem um dos produtos mutualistas oferecidos pela APP (Subsídio de Sobrevivência). Existem algumas associações que oferecem benefícios semelhantes aos oferecidos pela APP, nomeadamente serviços de saúde e de apoio à infância. A APP é a única associação mutualista (à exceção da Caixa Económica Montepio Geral) das regiões Centro e Norte que oferece produtos mutualistas complementares à Segurança Social.

A Caixa Económica Montepio Geral é, então, a única concorrente significativa da APP.

### 2.3. Fatores Críticos de Sucesso

- Notoriedade do mutualismo;
- Visibilidade da Associação;
- Dinamização associativa;
- Adequação das modalidades e benefícios às novas necessidades sociais;
- Eficiência e eficácia das operações e atividades da APP;
- Reputação da APP;
- Qualidade das parcerias;

### 2.4. Análise SWOT

| Pontos Fortes                                                                                                                                         | Pontos Fracos                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Notoriedade e credibilidade da APP;</li><li>• Grande diversidade de benefícios e respostas sociais;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiente comunicação externa;</li><li>• Idade média dos associados elevada;</li><li>• Necessidade de atualizar as infraestruturas digitais.</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de produtos únicos;</li> <li>• Única associação mutualista em Coimbra;</li> <li>• Proximidade com o público e conhecimento das necessidades sociais.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de promotores pouco eficaz;</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| <b>Oportunidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Ameaças</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insustentabilidade da Segurança Social;</li> <li>• Instabilidade social (as pessoas necessitam de garantias);</li> <li>• Consciencialização/alargamento da idade da reforma;</li> <li>• Envelhecimento da população (investimento em ERPI);</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos substitutos (bancos e companhias de seguros);</li> <li>• Taxa de desemprego e endividamento elevado;</li> <li>• Volatilidade dos mercados;</li> <li>• Fraco conhecimento acerca do mutualismo;</li> </ul> |

**Tabela 1:** Análise SWOT da APP.

**Fonte:** Elaboração própria.

## 2.5. Opções Estratégicas

Tendo em conta o que foi analisado na SWOT e o que a APP tem como objetivos de negócio, fica clara a necessidade de adotar estratégias de desenvolvimento de vendas (aumento de associados/subscrições). A estratégia que pode dar resposta às necessidades da APP é uma estratégia de penetração de mercado.

Uma estratégia de Penetração de Mercado assume um desenvolvimento/aumento de vendas dos produtos existentes, sem sair do mercado atual. Esta estratégia passa pelo melhoramento dos hábitos de compra (subscrição) dos associados existentes, aumentando o número de produtos subscritos, o capital subscrito e a diversidade de produtos subscritos. Com isto surge a necessidade de aperfeiçoar a equipa de promotores e garantir que os produtos oferecidos são eficazmente comunicados aos futuros associados.

## **2.6. Objetivos de Marketing**

1. Aumentar e melhorar a comunicação externa da associação;
2. Otimizar as infraestruturas digitais (site);
3. Adotar estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*);
4. Aperfeiçoar e fomentar a promoção de modalidades com menos subscritores;

## **2.7. Formulação da Estratégia**

Será adotada uma estratégia mista – Push-Pull – com vista a atingir os objetivos definidos previamente. Este tipo de estratégia conjuga políticas baseadas na distribuição (Push) com políticas baseadas na comunicação (Pull).

As políticas de distribuição têm como finalidade reforçar a equipa de distribuição (promotores) e ‘forçar’ (Push) o produto ao cliente. Este tipo de políticas deve estar associado a uma forte componente de comunicação já que, de outra forma, os promotores terão uma taxa de sucesso inferior visto não existir conhecimento prévio do produto pela parte do consumidor.

Pretendem-se estabelecer políticas que vão de acordo com os objetivos definidos para este plano de marketing e, para tal, é necessário existir uma segmentação, uma diferenciação e um posicionamento.

### **2.7.1. Segmentação**

Primeiramente há que precisar a natureza do público-alvo que, neste caso, são os subscritores do produto. Contudo, nas modalidades Poupança Juventude e Poupança Educação o público-alvo torna-se tanto os utilizadores do produto como os subscritores. A título de exemplo, uma criança de 5 anos que é beneficiária de um Plano Poupança Juventude é o utilizador do produto, porém o subscritor será o seu Encarregado de Educação/Tutor Legal. Fica, então, claro que é necessário segmentar os públicos-alvo de cada um dos produtos oferecidos.

Num segundo ponto é importante definir uma dimensão dos alvos a atingir. A opção mais viável seria uma estratégia diversificada (vários segmentos diversificados), porém, tendo em conta que este tipo de estratégia envolve um aumento significativo dos custos de distribuição e de publicidade, é mais sensato optar por uma estratégia indiferenciada (todos os potenciais consumidores são igualmente considerados). Uma

estratégia indiferenciada pressupõe que não existe nenhum tipo de segmentação e que todas as pessoas são abordadas e consideradas *leads* (potenciais compradores, geralmente já interessados no produto). Tendo em conta que as necessidades de cada pessoa variam e que não é possível ir ao encontro dessas mesmas necessidades com uma estratégia indiferenciada, dita-se que, no momento da abordagem, será fundamental adequar o discurso à pessoa em questão. Ora, só é possível tal acontecer se existirem diretrizes e critérios capazes de definir um público-alvo para cada um dos produtos/modalidades. Posto isto, os critérios de segmentação que se revelam mais pertinentes para a construção dos vários públicos-alvo são os seguintes:

- **Demográficos:**
  - Idade;
  - Classe Social: A (alta), B (média-alta), C1 (média), C2 (média-baixa) e D (baixa).
- **Comportamentais:**
  - Benefícios procurados;

Através destes critérios é possível construir os seguintes públicos-alvo por modalidade:

- **Sobrevivência:**
  - Idade: 45-55 anos;
  - Classe Social: C1, C2;
  - Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram uma modalidade que lhes proporcione um seguro de vida, assim como uma opção de poupança em benefício de terceiros.
- **Prazo com Opções:**
  - Idade: 18-40 anos;
  - Classe Social: B, C1;
  - Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram um investimento com rentabilidade a médio e longo prazo.
- **Poupança Juventude:**
  - Idade: 30-50 anos;
  - Classe Social: B, C1;

- Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram uma possibilidade de poupança em benefício de terceiros (dependente menor), assim como um investimento na sua descendência.
- **Pagamentos Antecipados:**
  - Idade: 25-40 anos.
  - Classe Social: C1, C2, D;
  - Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram um investimento a longo prazo com seguro de vida. Procuram, também, a possibilidade de obter vencimentos a médio prazo.
- **Capitais Diferidos com Opção:**
  - Idade: 25-40 anos;
  - Classe Social: B, C1;
  - Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram um investimento a médio e longo prazo, com possibilidade de vencimentos a curto prazo. A possibilidade de reinvestir o capital é, também, importante para este grupo-alvo.
- **Poupança Crescente:**
  - Idade: +55 anos;
  - Classe Social: C1, C2, D;
  - Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram um plano de poupança com rentabilidade. O reduzido compromisso necessário e os baixos valores de quotização são fatores de grande importância.
- **Capital Reforma:**
  - Idade: 30-45 anos;
  - Classe Social: B, C1, C2;
  - Benefícios procurados: Os indivíduos inseridos neste público-alvo procuram um plano de poupança e investimento na reforma. Pretendem uma garantia para o futuro.

### 2.7.2. Posicionamento

O posicionamento é o lugar que o produto ocupa na mente do consumidor. Um bom posicionamento passa pela identificação das vantagens competitivas sobre as quais se irá construir essa posição. Uma correta diferenciação é essencial para a definição de um bom posicionamento.

A APP diferencia-se da concorrência através da sua credibilidade, transparência e segurança. A segurança oferecida pela APP é o principal aspeto diferenciador. A vasta gama de produtos oferecidos garante uma vantagem competitiva num mercado em que predomina uma oferta inferior e com maior risco. Pode, desta forma, concluir-se que o principal fator de diferenciação da APP é a segurança oferecida através dos seus produtos.

Um posicionamento deve ser simples e adequado, isto é, deve corresponder às expectativas que os consumidores têm do produto. Para além de ser original, um posicionamento deve ser igualmente credível e não ‘enganar’ o consumidor.

Posto isto, a APP posiciona-se como uma IPSS que atua no ramo do Mutualismo e que quer ser vista como uma instituição que permite adotar estratégias de poupança e investimento com uma segurança de excelência.

### 2.7.3. Políticas

Tendo por base a segmentação e o posicionamento definidos, é possível estabelecer as políticas mais indicadas para a concretização dos objetivos estabelecidos. Para tal vou formulei políticas gerais e específicas para cada objetivo.

#### **1. Aumentar e melhorar a comunicação externa da associação;**

O primeiro objetivo é ‘Aumentar e melhorar a comunicação externa da associação’ e é o mais importante. A sua importância é notória pois reflete-se claramente nos restantes objetivos, assim como em muitos outros aspetos que influenciam o bom funcionamento da APP.

Vivemos numa era digital e é impreterível que qualquer empresa/associação que pretenda atingir e/ou manter sucesso tenha uma forte presença neste meio. Uma boa presença digital passa pela correta gestão do site e da utilização das redes sociais de forma a criar valor. As redes sociais que mais se adequam ao presente caso são o Facebook (já existente) e o Instagram. Para cada rede social existem determinadas formas de agir e criar *engagement* (conexão com a página ou perfil da rede social em questão; neste caso

conexão com a marca). Existem, contudo, estratégias que são transversais e de fácil exequibilidade.

Primeiramente, há que ter em conta que, por muito bom que seja o conteúdo das nossas redes sociais, este não será consumido se não existirem seguidores. Uma boa forma de adquirir seguidores num curto espaço de tempo é através da plataforma de publicidade disponibilizada pelo Facebook (esta plataforma está associada ao Instagram). Esta plataforma, apesar de pouco complexa, permite obter resultados visíveis com um baixo investimento e fornece, ainda, dados estatísticos relevantes para uma boa gestão da página.

De forma a manter e a alcançar novos seguidores há que manter a página relevante. Para tal é necessário publicar frequentemente conteúdo partilhável (conteúdo que gera partilhas); este conteúdo deve dizer respeito às atividades específicas da associação e a notícias/novidades que devam ser associadas à APP. Bons exemplos são publicações relacionadas com matérias de interesse comum tais como notícias acerca do mundo atual, curiosidades ou pequenos jogos/brincadeiras que estimulem a interação; devem ser usados recursos visuais como imagens, ligações ou vídeos curtos. Tudo isto deve ser elaborado com uma linguagem acessível a todas as audiências e não muito complexa, mantendo sempre um discurso pouco formal e ‘natural’. Por vezes podem ser utilizados *emojis* para adornar as publicações, todavia em pouca quantidade e sempre coerentes. A utilização correta de *hashtags* é aconselhada, confirmando sempre as ligações associadas à mesma e a sua relevância. A ferramenta ‘Histórias’ permite a publicação de imagem, vídeo e texto durante um curto intervalo de tempo e que fica disponível durante 24h. Deve ser utilizada diariamente e seguir os padrões acima citados, porém, tendo em conta a sua natureza, os conteúdos aqui publicados devem ser extremamente curtos, de rápida apreensão e conter muito pouco texto.

O conteúdo da página de Facebook no que diz respeito à secção ‘Sobre’ deve estar o mais completo possível, referindo todos os contactos relevantes, localização e descrição breve da associação (155 caracteres). Uma descrição mais completa pode ser elaborada na secção ‘História’ (diferente da ferramenta de partilha de conteúdo “Histórias”). A página deve ter uma imagem de perfil simples e explicativa que não deve ser alterada com muita frequência. A imagem de capa pode ser permanente – slogan, marca e ligações para as restantes redes sociais e site – ou rotativa – conteúdo referente a promoções atuais e/ou notícias/novidades. Tendo em conta a natureza da associação, a

imagem de capa deve ser permanente. No Instagram, o perfil deve apresentar um nome de utilizador simples e facilmente reconhecível e uma foto permanente. Deve conter uma breve biografia (semelhante à utilizada no Facebook) e uma ligação (link) para o site.

A ferramenta de comunicação que apresenta maior ROI (*Return of Investment*) é o e-mail marketing (por cada 1€ gasto, há um retorno de 36€). Posto isto, é de extrema importância a utilização desta ferramenta como forma de aquisição de novos associados. O e-mail deve ser utilizado para efetuar comunicações não só aos atuais associados, mas também aos potenciais. De forma a obter contactos para estabelecer uma base de dados devem ser utilizados *lead magnets* (ferramentas de obtenção de indivíduos interessados no produto – *leads*). Este tipo de ferramenta deve oferecer algum tipo de regalia/vantagem ao consumidor que submete o seu e-mail. Estes e-mails são submetidos através de formulários *opt-in* que podem ser utilizados de diversas formas, tamanhos e posições na página. A estrutura do site da APP é compatível com um de dois tipos de *opt-in*: *footer* (localizado no final da página) e *sidebar* (localizado na lateral da página). Existem várias plataformas que permitem a criação deste tipo de formulários; a minha sugestão é o site ‘SumoMe’ que permite a aquisição de um determinado número de e-mails de forma gratuita. Todos estes contactos devem ser adquiridos através de *double opt-in* (o indivíduo que submete o seu e-mail necessita confirmar essa submissão através de um e-mail que irá receber). Desta forma garante-se a legalidade da utilização dos dados e evita-se a submissão de e-mails falsos ou errados.

Os e-mails devem ser diferentes consoante o tipo de comunicação – marketing ou gestão administrativa – e consoante quem vai receber. Os e-mails de marketing devem obedecer a boas práticas que permitam que não sejam classificados como SPAM (e-mails não solicitados). Essas boas práticas, através de um bom planeamento, tornam possível a realização de uma campanha de e-mail marketing que possibilitará a ‘Promoção de modalidades com menos subscritores’ – objetivo 4º - e uma melhora da comunicação externa – objetivo 1º.

Consoante a quantidade de e-mails que se pretendam enviar existem várias plataformas que podem satisfazer esta necessidade, como é o caso do já utilizado MailChimp que permite um *upload* de 2.000 contactos e um envio mensal de até 12.000 e-mails (esta plataforma permite, ainda a criação de formulários de aquisição de contactos semelhantes aos oferecidos pela plataforma “SumoMe” acima referida). A plataforma e-

Goi permite um *upload* de 5.000 contactos e um envio mensal de 15.000 e-mails e existem ainda outras plataformas que permitem envios superiores.

É importante referir a obrigatoriedade da conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados que dita que o indivíduo tem o direito ao esquecimento e deve ser igualmente simples retirar o consentimento quanto é dá-lo. Deve ser registado o método e a data em que o consentimento foi dado e os formulários devem estar sob o protocolo HTTPS.

A comunicação através de outdoors é já utilizada pela APP; deve, no entanto, existir um melhor aproveitamento deste recurso. As seguintes políticas almejam alcançar uma maior notoriedade e desempenho destes outdoors.

Esta forma de comunicação deve ser empregue junto aos locais de ação dos promotores, em ocasiões que coincidam com a atuação das equipas de promotores.

O conteúdo do outdoor é um fator muito importante e deve ser perdido algum tempo a planear o seu design, estabelecendo um posicionamento e um público-alvo. É mais importante salientar os benefícios oferecidos do que a marca. Isto deve-se ao facto de o consumidor ter mais interesse naquilo que lhe é oferecido do que em quem lhe oferece. Devem ser chamativos, mas com uma imagem ‘limpa’. A utilização de pessoas no outdoor é de extrema importância para ‘humanizar’ a campanha e, assim, criar empatia. Seguindo o posicionamento definido para este plano de marketing, os outdoors devem focar-se na segurança para o futuro oferecida pela APP, promovendo as modalidades que mais se adequem. A utilização das valências e das vantagens oferecidas pela APP deve, também, ser utilizada como método de criação de valor.

A revista quadrimestral é um método de comunicação que pode trazer vantagens se for corretamente aplicado. Para além dos conteúdos já publicados, é importante a promoção das modalidades e incentivar a sua subscrição. A revista deve ser não só fornecida aos associados, mas também aos não associados. Sugere-se que esta esteja disponível para consulta nas valências e nas parcerias da APP (e.g. salas de espera).

A Casa da Mutualidade é uma valência que pode auxiliar na promoção da APP. Para tal é necessário propiciar visibilidade à mesma através de pequenas políticas que permitam ‘chamar pessoas’. São exemplos: tapete, vasos, holofotes, cartazes, *fly banners*, etc. na parte exterior (passeio) e manter a porta aberta. Para a implementação de tais políticas é necessária a comunicação à Câmara Municipal de Coimbra o que tem o custo

único de 10€. A inclusão da Casa da Mutualidade nos roteiros/cartazes culturais da cidade de Coimbra traria uma notoriedade significativa à associação.

## **2. Otimizar as infraestruturas digitais (site);**

O segundo objetivo diz respeito à otimização do site da APP. Um site é o ‘cartão de visita’ de uma empresa/associação no mundo digital e, como tal, necessita corresponder às expectativas que os consumidores têm da mesma. Deve, para além de ser funcional, conter tudo aquilo que proporciona uma boa experiência aos usuários.

O design da plataforma deve ser apelativo o ir ao encontro do posicionamento definido. É necessária uma reforma no design atual do site de forma a que se torne concordante com o site da Clínica Previdência Portuguesa. Devem ser efetuados testes periódicos à performance do site garantido que este é *user friendly* e compatível com dispositivos móveis. O conteúdo do site deve estar sempre atualizado e não devem existir erros.

Como foi referido anteriormente, a aquisição de contactos (e-mails) é de extrema importância para garantir uma sólida base de dados. Para isto é necessário implementar as políticas referidas anteriormente.

Tratando-se de uma associação que oferece serviços atuariais e de capitalização, é indispensável a disponibilização de simuladores que permitam ao utilizador saber de forma simples e rápida que modalidade mais se enquadra às suas necessidades/objetivos. Com o propósito de facilitar a gestão pessoal dos associados, sugere-se a criação de uma Área/Conta de Associado. Tratar-se-ia de uma área pessoal em que cada associado poderia aceder aos dados relativos às suas subscrições, e ainda subscrever novas modalidades.

Não existe plataforma unicamente dirigida ao Jardim de Infância d’ A Previdência Portuguesa. Propõe-se a criação de um site direcionado ao JIPP, da mesma forma que existe um dirigido à Clínica Previdência Saúde.

Com vista em auxiliar as políticas a desenvolver no ponto seguinte, é fundamental a criação de uma conta Google Analytics que permita monitorar estatisticamente a performance do site e, assim, assegurar a implementação de políticas que vão de encontro às necessidades manifestadas.

### **3. Adotar estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*);**

O terceiro objetivo deste plano de marketing passa pela assimilação de estratégias de SEO. Dando seguimento ao ponto anterior, há que ter em conta que, por muito boa que seja a experiência oferecida ao utilizador do nosso site, se ninguém o conseguir ‘encontrar’, todo o esforço do ponto anterior perde o propósito.

SEO é o conjunto de estratégias com o objetivo de potenciar e melhorar o posicionamento de um site nas páginas de resultados orgânicos (não pagos) num determinado motor de busca. Tem como objetivo gerar conversões, sejam elas quais forem. SEO recorre a estratégias *on-page*, *off-page* e técnicas para que seja possível o site ser indexado e classificado corretamente pelo motor de busca.

As estratégias *on-page* incluem aquilo que é efetuado dentro do site de forma a otimizar elementos existentes nas páginas de internet. Inclui a gestão da *metadata* do site, os títulos e descrições, as *keywords* (palavras-chave) associadas e os *headings*. O SEO técnico foca-se em aspetos técnicos do site e da sua estrutura. Engloba a correta utilização do ficheiro robots.txt, *sitemaps*, controlo e teste de performance e monitorização das *keywords*. O SEO *off-Page* salienta a necessidade de efetuar atividades fora do site que permitam melhorar o posicionamento; é quase uma prática de relações públicas. Abrange uma correta utilização das redes sociais e a aquisição de *inbound links* (ligações de outros sites para o nosso) de qualidade.

### **4. Aperfeiçoar e fomentar a promoção de modalidades com menos subscritores;**

O quarto e último objetivo consiste na melhora da promoção de modalidades com menos subscrições e integra uma junção de todas as políticas acima referidas. Para além das políticas de comunicação e publicidade acima referidas, é importante reforçar a equipa de promotores. Os promotores são, em muitos casos, a ‘cara’ da associação, já que são o primeiro contacto com ela, e como tal é fulcral que a imagem por eles passada seja a desejada.

A formação dos promotores é de extrema importância e deve ser periódica. Devem existir incentivos pontuais que tornem a promoção de modalidades ‘mais difíceis de promover’ mais cativantes para os promotores.

Como consideração final, devo referir a necessidade de rever as modalidades existentes e considerar a eliminação daquelas que forem consideradas desatualizadas e/ou

que não tenham uma forte adesão. São exemplo disso: Plano Poupança-Educação, Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo e Subsídio Periódico com Opções.

## **2.8. Sugestão de Marketing Mix**

### **2.8.1. Produto**

Os produtos mutualistas permanecerão inalterados à exceção de 3 modalidades que serão excluídas: Plano Poupança-Educação, Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo e Subsídio Periódico com Opções.

O Plano Poupança-Educação torna-se obsoleto ao sobrepor-se com o Plano Poupança-Juventude. Este último traz os mesmos benefícios que o Plano Poupança-Educação com a vantagem de o valor poder vencer em 3 idades diferentes, enquanto que o Plano Poupança-Educação apenas possibilita uma única idade. Para além disto, é uma modalidade com poucas subscrições e encontra-se em fase de declínio.

O Subsídio Duplo de Sobrevivência e Prazo é uma modalidade cujas vantagens não compensam a diferença de preço (acima do preço limite). Tem, ainda, a contrapartida de poder ser substituído sem custos adicionais muito elevados e com mais vantagens. Esta modalidade é, claramente, pouco subscrita.

O Subsídio Periódico com Opções é a única modalidade mutualista com zero subscrições. A modalidade não é atrativa para o consumidor apesar dos riscos que cobre. É uma modalidade que não vai ao encontro dos benefícios procurados pelos consumidores já que, devido ao elevar o risco para a Associação, o preço desta modalidade é muito elevado.

### **2.8.2. Preço**

O preço das modalidades é calculado com base em cálculos atuariais e, como tal, é inalterável. Os restantes preços manter-se-ão, igualmente, inalterados.

### **2.8.3. Distribuição**

O método de distribuição manter-se-á fundamentalmente inalterado. Irão existir, no entanto, algumas alterações no que diz respeito à atuação dos promotores.

As equipas de promotores devem organizar entre si a sua área de atuação e definir uma estratégia de venda. Deve existir formação contínua neste sentido por parte da Associação.

Devem existir políticas de incentivo à promoção de modalidades com menos subscritores por parte dos promotores de vendas.

#### 2.8.4. Comunicação

A comunicação B2B permanecerá essencialmente invariável. Existe a necessidade de rever as parcerias existentes visto muitas delas já não revelarem interesse para os Associados (e.g. clínicas e especialidades médicas existentes na Clínica Previdência Portuguesa).

No que diz respeito à comunicação B2C esta irá estar de acordo com aquilo que foi definido no ponto ‘Formulação da Estratégia’.

Após a realização do plano de marketing foi-me sugerido pôr em prática as atividades/políticas por mim sugeridas. O meu trabalho na Associação consistiu, daqui em diante, no desenvolvimento de novas campanhas e atividades.

Inicialmente trabalhei em duas campanhas em simultâneo: ‘1=2’ e ‘Um Presente para o Futuro’.

A primeira já se encontrava em desenvolvimento prévio e o meu trabalho consistiu na procura do melhor modo de promover a campanha junto dos associados. A campanha ‘1=2’ tem como objetivo dinamizar a angariação de associados através da atribuição de vantagens aos àqueles que angariarem novos associados. A campanha visava atingir os já existentes associados da APP e, como tal, foram utilizados os seguintes meios de comunicação: e-mail, redes sociais (Facebook e Instagram), SMS, *flyers* e cartazes.

A outra campanha foi criada e desenvolvida por mim ao longo do meu período de estágio. Aquilo que, inicialmente, era apenas uma ideia de um dos elementos do Conselho de Administração, tornou-se a campanha ‘Um Presente para o Futuro’ que se encontra planeada e pronta a executar. Esta campanha tem como objetivo a promoção da modalidade Plano Poupança Juventude, tendo como público-alvo pais e mães com filhos

crianças ou adolescentes (0-15 anos), respondendo à pergunta ‘Porque o meu filho precisa de uma poupança?’. A comunicação será efetuada utilizando uma abordagem conjunta entre e-mail marketing, *outdoors* e redes sociais e pretende transmitir a mensagem de que a melhor prenda que podemos dar aos nossos filhos é uma solução financeira para o futuro.

Muito do meu trabalho ao longo do meu período de estágio foi elaborado com base no tema redes sociais. Grande parte das minhas propostas gira em torno deste tema e da necessidade de melhorar a comunicação existente nestes meios.

Primeiramente construí um plano de ação que incluía a criação de um perfil de Instagram e a dinamização da já existente página de Facebook através da redação de um documento onde estavam explicitadas diretrizes e boas práticas de atuação nas redes sociais; este documento está disponível no Apêndice I. A partir deste momento fiquei responsável pela gestão e dinamização do perfil de Instagram da APP e coordenei as atividades desenvolvidas na página de Facebook. Apesar de ter uma experiência reduzida em design, fiquei encarregado, juntamente com a colega com que partilhava as funções de gestão das redes sociais, da criação de imagens promocionais e não promocionais a ser publicadas. Estas imagens tinham de estar de acordo com o MIC (Modelo de Identidade Corporativa) da APP e respeitar os direitos de autor que pudessem estar associados.

Como forma de promover a nova página de Instagram foi criado um anúncio cujo objetivo era atingir um número considerável de pessoas interessadas em seguir a página. Todos os aspetos relacionados com a orçamentação e planeamento geral do anúncio foram elaborados por mim e, posteriormente, aprovados pelo Conselho de Administração. O anúncio teve a duração de um mês, findo o qual foi realizado um relatório de performance e desempenho. Realizou-se uma análise dos dados estatísticos fornecidos pelas plataformas em questão (Instagram e Facebook), permitindo observar e classificar a evolução do *engagement* da página. Este anúncio teve um carácter de teste já que a sua duração e orçamentação foram reduzidos. Pretendia-se concluir se a utilização deste meio de publicidade era ou não eficaz e indicada para a APP.

Tal como explicitado no meu plano de marketing, a importância da implementação de e-mail marketing nas comunicações periódicas da APP é elevada e essencial à consecução dos objetivos definidos pela Associação. Como tal, foi criada uma proposta de aquisição de uma plataforma que fosse ao encontro às necessidades

encontradas. Foram analisadas três plataformas (MailChimp, e-Goi e SendInBlue) tendo em conta o preço e as funcionalidades oferecidas.

Após encontrada a alternativa mais viável procedi à criação de campanhas de e-mail marketing. As já referidas ‘1=2’ e ‘Um Presente para o Futuro’ foram desenvolvidas em torno desta ferramenta, em especial a campanha ‘1=2’ tendo em conta a sua natureza.

Uma outra importante ferramenta que fiz por implementar foi SEO. Considerando o tema deste relatório, o acréscimo desta ferramenta ao modo de atuação da Associação é fundamental para a sustentabilidade da mesma.

Os associados da A Previdência Portuguesa dispõem de vários benefícios em várias áreas. Como tal, torna-se impreterível a constante procura e atualização das parcerias estratégicas interempresas. Parte do meu papel como estagiário consistiu na revisão e atualização das parcerias existentes. Foi-me possível iniciar o primeiro contacto com um clube desportivo e reunir com o mesmo com o objetivo de discutir uma possível parceria.

Foi-me incumbida a produção de um *spot* publicitário para a rádio, através da elaboração do guião para o mesmo. Este *spot* consistia na promoção da modalidade Plano Poupança Juventude e visava atingir um público-alvo previamente definido.

No seguimento do desenvolvimento da campanha ‘1=2’ elaborei um documento de auxílio à atuação dos responsáveis pela execução de um dos componentes do plano de comunicação da campanha. Este documento visava definir uma estratégia de vendas, semelhante a telemarketing, e definir quais as ferramentas de comunicação a utilizar mais adequadas.

Importante referir, em tom de rematação, a necessidade de atender a reuniões periódicas com os elementos da equipa de trabalho da APP, assim como com os elementos dos corpos dirigentes e outros parceiros. Estas reuniões visavam estabelecer uma correta divisão de tarefas e fomentar a importância do trabalho em equipa na gestão de projetos.

### 3. Revisão Bibliográfica

#### 3.1. O Mutualismo

Segundo o Decreto de Lei 59/2018 de 2 de agosto, artigo 1º:

“As associações mutualistas são pessoas coletivas de direito privado, de natureza associativa, com um número ilimitado de associados, fundos patrimoniais variáveis e duração indefinida que, essencialmente, através da entreajuda e da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e das suas famílias e em obediência aos princípios mutualistas, fins de auxílio recíproco de proteção social e desenvolvimento humano”.

Existe, porém, alguma dificuldade em definir o que é o mutualismo. Constata-se não existir uma definição que se possa considerar de cariz universal e que vá ao encontro daquilo que tantos pensadores, historiadores e investigadores creem. Silveira (1994) acredita que “uma das fragilidades do Mutualismo reside na dificuldade de o definir em termos concretos, muito embora, seja fácil de determinar a sua vasta área de atuação”.

Sociologicamente falando, o mutualismo “pode ser considerado como sendo um sistema associativo de proteção social que visa o auxílio mútuo em situações de carência ou melhoramento das condições de vida dos Associados, como forma voluntária de concretização do ideal da solidariedade” (Sequeira, 2017). Por outro lado, através de uma abordagem Económica, “estamos na presença de uma técnica de gestão e controlo de riscos” (Sequeira, 2017).

Apesar das diversas formas como o tema pode ser interpretado, é possível afirmar que o mutualismo é um movimento assente em princípios democráticos, sendo que são os associados os responsáveis pela tomada de decisões em Assembleia Geral. Baseia-se nos seguintes valores primordiais: solidariedade, responsabilidade, liberdade, honestidade, transparência, entreajuda, fraternidade, cidadania, proteção e caridade.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, neste caso, as associações mutualistas, vêm dar resposta aos objetivos apresentados pelo mutualismo. Segundo o Decreto de Lei 172-A/2014 de 14 de novembro, IPSS são “as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o

propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos”.

Tratando-se de uma associação mutualista, A Previdência Portuguesa define o mutualismo como um sistema privado de proteção social que assenta na reciprocidade de interesses e ajuda mútua em momentos de necessidade e de carência. Objetiva melhorar as condições de vida dos seus associados através de uma participação solidária e voluntária (Portuguesa, 2017). A APP rege-se pelo Código das Associações Mutualistas aprovado pelo Decreto de Lei 59/2018 de 2 de agosto.

Mundialmente, e principalmente na Europa, o mutualismo apresenta um papel distinto e determinante no âmbito da proteção social e da proteção de cuidados de saúde. Segundo Carlos Pereira da Silva, Professor Catedrático Aposentado do ISEG, “existe uma grande diversidade de formas legais associadas ao mutualismo na Europa” e, como tal, “essa diversidade faz com que a formalização de uma definição comum seja difícil”. Em Portugal este tipo de associação é ainda pouco conhecido, existindo ademais alguns desafios que Carlos Pereira da Silva manifesta no seu artigo escrito para o Jornal de Negócios. Estes desafios são “a diversidade das formas de mutualidades existentes nos Estados-Membros ou a falta de reconhecimento desse estatuto em alguns países” e “o envelhecimento da população [...] coloca problemas específicos ao modelo mutualista” (Silva, 2017). Apesar de tudo as mutualidades agregam, em Portugal, cerca de 1 milhão de associados e garantem um leque de benefícios variados aos seus associados e suas famílias, promovendo um aumento da qualidade de vida da população.

### **3.2. Marcas, *Branding* e *Brand Equity***

Segundo a American Marketing Association (AMA), uma marca pode ser definida como um nome, um termo, um design, um símbolo ou qualquer outra característica que identifique o produto ou o serviço de um vendedor como distinto dos produtos ou serviços de outro vendedor (AMA, 2016). Esta definição pode ser considerada limitada visto que uma marca é mais que um símbolo ou um nome. Uma marca emana associações e cria reputação e notoriedade no mercado. Em algumas circunstâncias um objeto, um serviço, um lugar, uma pessoa, uma empresa ou até uma causa podem ser considerados uma marca.

Segundo Aaker (2009) “uma marca é um nome e/ou símbolo distintivo (tal como um *logo*, uma marca registada ou um design de embalagem) que tem como objetivo identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e diferenciar esses bens ou serviços daqueles dos concorrentes”. Para o autor uma marca tem funções específicas tanto para o consumidor como para a empresa; “protege tanto o consumidor como o produtor de concorrentes que possam tentar providenciar produtos que aparentem ser idênticos”. Permite às empresas a criação de notoriedade e de lealdade perante o consumidor, o que reduz os custos de comunicação e marketing. Desta forma facilita o *franchising* e a extensão de marca, criando um aumento dos lucros. A marca permite ao consumidor formar laços afetivos e aumentar a confiança na marca, criando assim uma maior satisfação (Aaker, 2009).

Tal como a marca, o produto cumpre também uma dupla função. Segundo McDonald, citado por Diogo (2008), o produto “tem a capacidade de responder aos problemas e necessidades dos consumidores, e simultaneamente ajudar a empresa que o produz a atingir os seus objetivos”. A marca nasce, então, da necessidade de diferenciar os produtos vendidos por diferentes produtores, já que esta “tem um papel fundamental na transmissão dos benefícios dos produtores aos consumidores” (Diogo, 2008).

“A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by the customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless”  
(King, 2004)

Apesar de intrinsecamente relacionados, marca e produto são dois conceitos distintos. Keller (2008) manifesta a importância de diferenciar um produto de uma marca. Segundo o autor, um produto é “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado por atenção, aquisição, uso ou consumo que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Já uma marca, para o autor, é “um produto que adiciona outras dimensões que o diferenciam em alguma forma de outros produtos projetados para satisfazer a mesma necessidade”. Estas diferenças podem ser relacionadas com a performance do produto em si (racionais e tangíveis), ou relacionadas com aquilo que a marca representa (simbólicas, emocionais e intangíveis).

Keller (2008) refere ainda que uma marca oferece ao consumidor uma garantia de origem do produto, permite facilmente identificar a marca que maior satisfação lhe traz, facilitando assim a sua tomada de decisão no momento da compra, já que diminui a necessidade de pesquisa. Sendo que a responsabilidade pela qualidade do produto recai sobre o fabricante, o risco de insatisfação do consumidor diminui. Por outro lado, oferece proteção legal à marca, à embalagem e aos processos de fabrico, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva visto criar barreiras à entrada de novos concorrentes. Se bem gerida, uma marca cria associações na mente do consumidor, permitindo a criação de uma rede de clientes leais à marca, assegurando, assim, a satisfação do consumidor.

Não existe, contudo, uma definição ou conceito único sobre o que é uma marca. Segundo Kapferer (2012) “um dos pontos mais quentes de desacordo entre especialistas é a definição de marca”. Para o autor existem duas perspetivas a ter em conta quando se define uma marca: “Uma é baseada no consumidor e foca-se exclusivamente na relação que os consumidores têm com a marca. [...] A outra visa produzir medidas em dólares, euros ou yens”. De acordo com o autor a definição que melhor captura a essência daquilo que é uma marca é: “Uma marca é um nome com o poder de influenciar”.

Surge então a necessidade de inovar e de encontrar estratégias que permitam satisfazer as necessidades dos consumidores, enquanto se procura uma diferenciação das outras marcas do mesmo segmento de mercado.

À gestão, construção e avaliação do valor da marca de uma empresa chama-se *branding*. Inclui o trabalho e as técnicas utilizadas para consolidar uma marca no mercado e atua na sua conceção e continuamente ao longo do seu desenvolvimento. É o processo que envolve o fortalecimento do produto ou serviço através do poder da marca.

Segundo Géssica Hellmann, CEO de Géssica Hellmann & Cia - Consultoria em Marketing de Conteúdo, “o elemento-chave do branding é a consciência, por parte dos gestores, de que os clientes não percebem a marca apenas como um logótipo, mas como um identificador sintético da totalidade de experiências com o consumo de um produto” (Business Chief, 2014).

O derradeiro objetivo do branding é a conquista da lealdade por parte dos seus clientes. Para tal ser possível, uma marca tem de ter uma forte *brand equity* – valor da marca ou capital da marca. Uma marca gera, portanto, mais ou menos valor para os produtos, para a empresa e, finalmente, para o consumidor final.

A primeira noção de *brand equity* é-nos apresentada por Farquhar que, de forma pioneira, “sugeriu o capital da marca como sendo o valor acrescentado para a empresa, para a distribuição ou para o consumidor” (Diogo, 2008). A maior parte das definições atualmente utilizadas para descrever *brand equity* estão em concordância com esta mesma, existindo, naturalmente, reformulações tendo em conta o avanço dos estudos acerca da marca.

Aaker (2009) fala do conceito de *brand equity* e sumariza-o afirmando que “the five categories of assets that underlie brand equity are shown as being the basis of brand equity”. Estes *assets* são: *brand loyalty*, *name awareness*, *perceived quality*, *brand associations* e *other proprietary brand assets*. O autor considera ainda que a *brand equity* não surge de forma espontânea; “é algo que tem que ser criado, mantido e desenvolvido através da gestão dos activos referidos anteriormente” (Diogo, 2008). Tendo em conta o seu trabalho e estudo acerca das marcas, Aaker define *brand equity* como “a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers”.

Kevin Lane Keller, referência no mundo académico e no estudo das marcas, aborda a *brand equity* de uma forma semelhante à dos autores já referidos, porém considera que o mais importante para existir *brand equity* é o conhecimento da marca e as associações positivas que lhe são feitas. Segundo o autor, o capital da marca tanto pode ser positivo como negativo, dependendo das associações feitas pelo consumidor. A base da *brand equity* está, portanto, no conhecimento (Keller, 2008).

Ainda no mesmo tema, Kapferer apresenta uma outra abordagem que tem por base a identidade da marca. Para o autor “brand equity é o reflexo do consumidor e de uma mentalização dos valores propostos” (Diogo, 2008). Destaca também a *brand equity* como uma medida financeira, podendo ser avaliada consoante o custo e o retorno que o investimento na marca trouxe.

Incluindo um pouco do já referido por outros autores, Leslie de Chernatony (2010) complementa afirmando que a *brand equity* abrange diversas áreas para além do marketing. O autor apresenta várias interpretações de marca, alegando ser impossível interpretar uma marca através de apenas uma visão. Para o autor uma marca é “an amalgam of interpretations” (De Chernatony, 2010); uma espécie de mistura entre várias áreas da gestão.

Tendo em conta as diversas abordagens em torno na marca e da *brand equity* é possível concluir que De Chernatony é quem se aproxima da melhor definição. A sua posição no que diz respeito à impossibilidade de interpretar uma marca através de uma só visão mostra a complexidade que lhe é inerente. A necessidade de trabalhar a marca tendo em conta toda a sua diversidade interpretativa é o que torna o estudo da *brand equity* fascinante. Há que encontrar a melhor forma de procurar a *brand equity* tendo em conta a quem nos dirigimos e a forma como o fazemos.

### 3.3. Marketing Digital

É possível identificar quatro fases distintas da evolução do marketing desde o século XIX. Segundo Kotler (2010) essas fases podem ser chamadas de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Mais tarde, Kotler publicou um livro (“Marketing 4.0: Moving from traditional do digital”, 2016) onde dá luz à quarta e mais atual fase do marketing: O marketing 4.0 (Kotler, 2016).

A Revolução Industrial traz-nos a possibilidade de falar em Marketing 1.0: a era do marketing focado no produto. Segundo Kotler (2010) foi uma era onde os produtos eram bastante básicos e fabricados com o objetivo de servir as massas, atendendo à necessidade de obter um preço de produção o mais baixo possível.

“Marketing 2.0 came out in today’s information age – where the core is information technology. The job of marketing is no longer that simple” (Kotler, 2010). Passamos então para um marketing muito mais focado no consumidor e com o objetivo de satisfazer e reter clientes. Graças à tecnologia de informação o consumidor facilmente compara diferentes produtos e toma a sua decisão mais conscientemente. Em virtude da racionalidade com que o consumidor opta por determinado produto, torna-se necessário jogar com a mente e o coração do consumidor.

A era do marketing centrado no ser humano chega no final da primeira década do século XXI e mostra-nos consumidores altamente conscientes. Presenciando o crescimento do marketing 3.0, Kotler (2010) refere que “[...] consumers are looking for solutions to their anxieties about making the globalized world a better place [...] they search for companies that address their deepest needs for social, economic, and environmental justice in their mission, vision, and values”. O marketing 3.0 providencia

esperança e respostas àqueles que são confrontados com os grandes problemas do mundo atual.

Philip Kotler (2016) define o marketing digital como a quarta fase do marketing: marketing 4.0. O autor clarifica que “Marketing 4.0 is a marketing approach that combines online and offline interaction between companies and customers”. O autor refere ainda a importância da adaptabilidade e flexibilidade das marcas, salientando a necessidade que estas têm em apostar na sua autenticidade. “O Marketing 4.0 vem alertar da mudança do tradicional para o digital, [...] surge como um guia para todas as empresas, a fim de proporcionar aos profissionais a possibilidade de acompanharem a evolução” (Smartkiss, 2019). Cada vez mais os consumidores procuram produtos, serviços ou mesmo conteúdo na internet, o marketing digital possibilita conhecer melhor os comportamentos do consumidor nesta nova era.

Torna-se, então, inegável a importância do marketing digital e da Internet no mundo atual. Sem ele, tornar-se-ia impossível acompanhar as constantes mudanças de abordagem relativamente à melhor forma de atuar perante o consumidor da era digital. Como refere Cláudio Torres em ‘A Bíblia do Marketing Digital’, “Ou você entende o que está acontecendo ou é devorado pelo mercado. Entender a internet e o ambiente digital não é mais uma questão de opção” (Torres, 2018).

### **3.4. As Redes Sociais**

As redes sociais fazem parte do quotidiano da maior parte das pessoas e tornam-se cada vez mais uma forma de interação não só entre consumidores, mas também entre consumidores e empresas. As empresas têm apostado cada vez mais na divulgação dos seus produtos e serviços nas redes sociais, quer seja através da partilha de conteúdo pertinente ou através de anúncios direcionados ao seu público-alvo. Posto isto é importante referir o impacto que duas das redes sociais mais utilizadas em Portugal têm no marketing.

Segundo estatísticas do site Statista, 60,9% da população portuguesa utiliza o Facebook e 34,9% utiliza o Instagram (dados de outubro de 2018). O Facebook é a rede social com maior número de utilizadores ativos em Portugal, porém este valor mantém-se inalterável de 2018 para 2019. O Instagram, por outro lado, apresenta-se como uma

rede social em grande expansão, com um crescimento de 13%, correspondente a, aproximadamente, mais 400.000 utilizadores desde o ano passado (Van, 2019).

Existiu uma diminuição da utilização do Facebook por parte do público mais jovem (menos de 24 anos) enquanto que o público com mais de 24 anos aumentou, justificando, assim a estagnação do número total de utilizadores. Pode falar-se de uma popularidade generalizada da aplicação Instagram já que, em média, os escalões etários tiveram um crescimento de 1%. À semelhança do Facebook, o escalão mais jovem (menos de 24 anos) sofreu um decréscimo na quantidade de utilizadores, porém o aumento do número de utilizadores dos restantes escalões permitem justificar um crescimento a nível global. “É expectável que a manter este tipo de crescimento a plataforma (Instagram) se aproxime, do ponto de vista etário, de uma estrutura semelhante à do Facebook” (Van, 2019).

Na procura de uma definição para redes sociais, deparamo-nos com Boyd e Ellison (2008) que as definem como:

“web-based services that allow individuals to construct a public or semi-public profile within a bounded system, articulate a list of other users with whom they share a connection, and view and traverse their list of connections and those made by others within the system.”

Esta definição permite-nos entender o que são redes sociais e como elas funcionam. Porém, existe a necessidade de uma perspetiva que abranja a importância das redes sociais para o marketing. Surge, então, o ponto de vista de Waad Assaad e Jorge Marx Gómez referindo que “Social networks help in improving the marketing of organizations to new insights about the brand, which offers innovative ways to implement the basic marketing programs, as well as new methods to win in online discussions of important business”. Os autores defendem ainda o valor que a informação obtida através das redes sociais tem para o marketing digital da empresa – “Social marketing is a popular and effective way of getting vital information that is essential to the success of your business” (Assaad e Gómez, 2011).

Fica clara a dualidade existente no que toca à utilização das redes sociais para efeitos de marketing. Estas tanto podem ser usadas como forma de promover uma marca,

produto ou serviço, como podem servir de base de dados estatísticos acerca dos hábitos de consumo dos utilizadores.

Para Dave Evans, citado por Afonso e Borges (2013), as redes sociais exprimem “a democratização da informação, transformando as pessoas, que passam de leitores a editores de conteúdo. É uma mudança de mecanismo unilateral para um modelo *many-to-many*, baseado em conversas entre marcas, consumidores e parceiros”. Nas redes sociais é possível que a informação flua em vastas direções, ao contrário dos meios de comunicação tradicionais. Os autores falam ainda de uma “maior liberdade e maior afetividade na medição de resultados de uma campanha de marketing” graças à facilidade da atualização de informação instantaneamente.

### **3.5. E-mail Marketing:**

De acordo com a Data & Marketing Association, o e-mail marketing é um processo estruturado e sistemático de envio de comunicações (relevantes) de marketing para determinados subscritores. É a ferramenta de comunicação que apresenta maior ROI, existindo, em média, um retorno de 36€ por cada 1€ gasto (DMA, 2018).

A DMA considera, ainda, que o e-mail marketing é uma ferramenta extremamente benéfica para qualquer empresa, sendo uma excelente forma de captar potenciais clientes e de salvaguardar os já existentes. “Email remains an essential component of marketers’ strategy. [...] those saying email is either ‘important’ or ‘very important’ has declined slightly from a high of 95% in 2016 to 86% this year. However, this is still extremely high for any single channel available to marketers and continues to highlight email as a central pillar of any multi-channel marketing strategy” (DMA, 2018).

Chaffey (2007) considera que “e-mail marketing is not just about creating and running campaigns. E-mail marketing has become an essential, integral part of Internet marketing and, indeed, marketing”. O autor ressalta ainda a dominância do e-mail marketing quando comparado com a correspondência tradicional, referindo que “its lower cost means it is possible to send more and better-targeted messages to each recipient as part of the campaign, which can be used to convert more of the audience to respond”.

Susan Gunelius (2018) crê que o e-mail marketing está em constante evolução e que pode tornar-se complicado para os empreendedores acompanhar esta evolução,

porém “staying current on the dos and don’ts of email marketing is critical for your business’ success”. Em consenso com outros autores, Gunelius acredita que “email marketing is an essential part of an integrated marketing strategy, [...] email marketing should [...] be a priority for you” (Gunelius, 2018). Segundo a autora, o e-mail é o local onde a maior parte dos indivíduos prefere receber notícias e promoções das marcas ou empresas que escolheu acompanhar.

O e-mail marketing é, portanto, uma das mais importantes ferramentas de marketing e, se corretamente utilizado, trará grandes benefícios à empresa em questão. Uma boa gestão de uma base de dados permite assegurar os objetivos da empresa. “The power is in your list. You just need to learn how to build that list and use it to turn subscribers into paying customers and brand advocates” (Gunelius, 2018).

### **3.6. Search Engine Optimization**

*Search Engine Optimization* pode ser traduzido como a otimização de sites para motores de pesquisa. Trata-se do conjunto de estratégias que têm como objetivo melhorar o posicionamento de um site nas páginas de resultados orgânicos (resultados naturais, que não são provenientes de anúncios) em motores de pesquisa.

Ian Dodson define SEO como “the process of refining your website using both on-page and off-page practices so that it will be indexed and ranked successfully by search engines” (Dodson, 2016). Desta forma, verifica-se que o processo de SEO comporta dois componentes essenciais, são eles: otimização *on-site* e otimização *off-site*. O SEO *on-site* foca-se principalmente na otimização das palavras-chave da página, na análise e aperfeiçoamento do conteúdo geral da página e tem como objetivo garantir que o site é compreendido pelos motores de pesquisa. O SEO *off-site* foca-se na maximização da popularidade dos *inbound* links (links em sites que redirecionam para o nosso site), garante que as palavras-chave a ele associadas são congruentes com o assunto em questão e funciona como uma prática de relações públicas ao maximizar a presença nas redes sociais e ao escrever conteúdo partilhável. (King, 2003).

Marco Gouveia, especialista em marketing digital e SEO, apresenta no seu site uma definição de SEO, considerando-o “uma disciplina que envolve a aplicação de uma série de técnicas tanto dentro, *on-page*, quanto fora, *off-page*, de uma página específica com o objectivo de otimizar a sua visibilidade nos resultados orgânicos de diferentes

motores de pesquisa”. A sua definição de SEO surgiu numa palestra sua, em 2012, onde referiu que “O SEO é a arte de alcançar tráfego gratuito e qualificado que gere conversões”.

Tratando-se de uma ‘arte’ que envolve um trabalho contínuo e demorado, o SEO consome muito tempo e recursos humanos. Dodson (2016) considera que “optimizing a website so that it is found and indexed by search engines requires a considerable amount of grooming”. Porém, apesar de toda a sua complexidade, já provou a sua eficácia como estratégia essencial para o desenvolvimento digital de uma empresa.

## 4. Análise Crítica

A marca ‘A Previdência Portuguesa’ existe há noventa anos. Desde 1929 muitas foram as conceções que mudaram no que diz respeito à melhor forma de abordar a marca. Aquilo que outrora trazia força, familiaridade e credibilidade à A Previdência Portuguesa não é o que traz hoje.

Ao longo dos anos tem-se manifestado uma diminuição do número de Associados e um aumento da idade média dos mesmos. Impôs-se a criação de estratégias que permitissem um aumento do número de novos associados, tornando-se claro que existia a imprescindibilidade de captar público mais jovem e capaz de garantir a sustentabilidade da Associação. Surgiu então a necessidade de mudar de paradigma.

A primeira grande mudança verificou-se com a substituição do logótipo da marca. Esta mudança trouxe não só uma alteração do logótipo como também originou a ocasional utilização da sigla ‘APP’ como referência à ‘A Previdência Portuguesa’. O Modelo de Identidade Corporativa foi reformulado e assim se deu início ao processo de rejuvenescimento de marca.

Apesar das transformações ocorridas em torno da imagem da marca, a marca continua pouco relevante. Não obstante a sua história e os seus vastos anos de existência, o público-alvo não tem ligação à marca e muitos nem sequer a conhecem. Eleva-se, aqui, a importância dos meios digitais na procura de um maior alcance junto do público jovem.

Entende-se por público jovem indivíduos com idades compreendidas entre os 18-35 anos de idade. Com o aumento do número de subscrições por parte de indivíduos compreendidos nesta faixa etária é possível diminuir a média de idades dos associados, permitindo uma maior sustentabilidade da Associação. Associados mais jovens pressupõem um maior período de atividade associativa; deste modo, os encargos inerentes ao término de subscrições (devido a fim do prazo preestabelecido ou morte) tornam-se mais sustentáveis.

O marketing digital é a melhor aposta das empresas que lutam pela captação de indivíduos jovens. Apesar de os jovens não serem os únicos utilizadores na Internet, são os que lhe dão maior uso e, como tal, são os mais propensos a ser atingidos positivamente por esta via. É impreterível criar e manter uma forte presença digital de modo a atingir o

público pretendido. Os principais meios digitais a ter em conta são o site, o e-mail e as redes sociais.

A Previdência Portuguesa possui dois sítios online: o site da Associação e o site da Clínica da Associação. O primeiro não está devidamente atualizado nem vai ao encontro das necessidades procuradas pelos utilizadores. Está a ser elaborado um novo site pelo que o meu trabalho consistiu apenas na sugestão de melhorias que convergissem com as boas práticas de SEO.

A base de uma boa presença digital é um sítio online. A necessidade de obter informação de forma rápida e simples é norma no mundo atual. O site funciona como um cartão de visita para a empresa e, como tal, é importante apostar na sua manutenção.

A Associação utiliza uma plataforma de e-mail marketing – MailChimp – porém não existem campanhas de promoção de produtos ou fidelização de associados. A função desempenhada pela plataforma é meramente informativa, sendo enviada uma *newsletter* mensal e ocasionais e-mails com informações específicas relativamente a assuntos burocráticos.

Está comprovado que o e-mail é uma das ferramentas mais eficazes no que diz respeito à divulgação de campanhas promocionais e é aquela que garante o maior ROI. Uma campanha de e-mail marketing bem estruturada permite não só uma boa fidelização do consumidor como também a aquisição de novos clientes.

No que diz respeito às redes sociais, foram trabalhadas as plataformas Facebook e Instagram. A APP possuía página de Facebook aquando da minha integração na equipa, porém o perfil de Instagram foi criado posteriormente.

Apesar do decréscimo de utilizadores jovens registado na plataforma do Facebook, esta continua a ser a rede social com mais utilizadores, tornando-se indispensável. O Instagram caminha para uma estrutura semelhante à do Facebook no que diz respeito à faixa etária dos utilizadores, contudo, no presente, é utilizado na sua maioria por jovens.

É, então, possível concluir que uma forte presença digital traz grandes benefícios às empresas com este tipo de objetivos. O marketing digital tem ainda a vantagem de permitir uma segmentação e posicionamento mais direcionados e que vão ao encontro das necessidades específicas da empresa. É, portanto, um conjunto de ferramentas extremamente versáteis e com inúmeras possibilidades.

Como já foi referido, ao longo do meu estágio na A Previdência Portuguesa, o meu trabalho esteve muito envolvido no desenvolvimento de estratégias digitais que pudessem melhorar a *brand equity* da Associação. A minha principal aposta foram as redes sociais.

A grande vantagem das redes sociais é a facilidade com que a informação é transmitida. Com poucos ou nenhuns recursos financeiros é possível atingir um elevado número de pessoas e, quando a sua gestão é corretamente executada, criar uma base de seguidores fiéis à marca. Tendo em conta a natureza da Associação e as ferramentas atualmente disponíveis, não é possível realizar ‘compras’ (no caso, subscrições em modalidades) online, seja através do site ou qualquer outro meio digital. Contudo, a visibilidade gerada pelas redes sociais pode trazer novos consumidores.

A elaboração do documento ‘Diretrizes e Boas Práticas de Atuação nas Redes Sociais’ foi crucial no início do trajeto de gestão das redes sociais da Associação. A não existência de perfil de Instagram e a fraca gestão da página de Facebook foram os principais pontos tidos em conta. Preservando a imagem de marca da Associação, a página de Facebook foi reorganizada e atualizada, garantindo uma melhor gestão do conteúdo publicado e permitindo que os utilizadores/seguidores mais facilmente tivessem acesso à informação de que necessitam. Foi criado um perfil de Instagram e, através da ferramenta de publicidade fornecida pela plataforma, publicado um anúncio devidamente segmentado com o intuito de atrair novos seguidores para ambas as plataformas – Facebook e Instagram – conseguindo, simultaneamente, aumentar o conhecimento da marca e criar boas associações a esta. O anúncio consistiu na publicação do *logo* da Associação juntamente com uma *hashtag* durante o período de quinze dias. Graças às ferramentas de análise estatística fornecidas pelas plataformas foi possível elaborar uma análise de desempenho que pode ser consultada no apêndice II.

Para além do anúncio acima referido, houve um planeamento cuidadoso das publicações de ambas as plataformas. A conjectura inicial previa evitar publicar demasiado conteúdo promocional ou referente à atividade da Associação e focar na divulgação de informação que pudesse, de forma subliminar, pôr em evidência a marca e criar empatia para com a mesma.

Sendo este o principal objetivo das redes sociais – criar proximidade para com a marca e, consequentemente, aumentar a *brand equity* – um correto posicionamento de marca nestes meios traz profundas mais valias. No presente caso, existiram alguns aspetos

que poderiam ter sido abordados de forma diferente. Um dos quais é a promoção dos produtos mutualistas da Associação. Se o objetivo principal da utilização das redes sociais passa pelo aumento da *brand equity*, seria de esperar a utilização das mesmas de forma dar a conhecer a marca ‘APP’. Os produtos mutualistas são um dos ativos mais importante da Associação, porém existem outros fatores a ter em conta quando se fala de identidade de marca.

A marca não é exclusivamente os produtos que comercializa nem o seu *logo*. A marca é o conjunto de tudo aquilo que a faz aproximar-se do consumidor de modo a construir uma relação de confiança e segurança. A Previdência Portuguesa enquanto Associação comercializa produtos mutualistas, no entanto enquanto marca comercializa segurança para o futuro.

A meu ver, houve uma excessiva utilização dos produtos mutualistas para promoção da marca. O que importa o que vende uma marca se ninguém a conhecer? Por muito bom que seja um produto, este perde o seu valor caso a marca a ele associada não seja devidamente estimada. O que fazer, então, para construir e consolidar a marca ‘APP’ na mente dos consumidores?

Primeiramente há que ter em conta as diferenças existentes no que diz respeito à utilização de estratégias de *branding* nas redes sociais. A necessidade de interação entre a página/perfil da marca e os seus seguidores é fulcral na procura da confiança dos mesmos. Esta interação pode ser atingida através de publicações que incitem respostas (comentários), tais como perguntas diretas ou passatempos. Estas devem ser intercaladas com a divulgação de curiosidades e outros assuntos relacionados com a área de atuação da Associação. A elaboração de um planeamento de publicações pode facilitar este aspeto, garantindo uma correta coordenação entre a publicação de conteúdo promocional e não promocional. Sendo que o principal objetivo das publicações é captar e preservar a atenção dos seguidores da página/perfil, é necessário marcar presença mantendo uma discrição que não cause constrangimento.

A utilização das ferramentas de publicidade fornecidas pelas plataformas Facebook e Instagram é fundamental; principalmente durante o processo de consolidação. A publicidade nestas plataformas permite aumentar o número de visualizações da página e, conseqüentemente, o número de seguidores. O conteúdo publicitário deve focar-se na promoção da marca e dos seus produtos, encaminhando os utilizadores para a

página/perfil. Assim sendo, os anúncios despertam o interesse na página e as publicações regulares asseguram a pertinência na mesma na mente dos utilizadores.

O propósito da APP é a conquista da confiança dos seus consumidores. Para este efeito, a criação de conteúdo publicitário focado na humanização da marca é indispensável. Pretende-se com isto sustentar a crença de que a Associação é um conjunto de pessoas que luta pelo bem-estar dos seus associados. O apelo ao sentimentalismo pode igualmente atingir bons resultados.

Existe uma outra vertente relevante na utilização das redes sociais para além da partilha de informação e do alcance que estas proporcionam. A procura de respostas rápidas por parte dos consumidores é cada vez mais comum e as redes sociais desempenham um papel importante no que diz respeito ao apoio ao cliente. A possibilidade de obter uma resposta quase instantaneamente traz ao consumidor uma sensação de conforto e de proximidade, contribuindo largamente para a conquista da confiança do consumidor.

O trabalho desenvolvido no âmbito do aumento da *brand equity* deve ser contínuo e as estratégias utilizadas devem ser consistentes com o posicionamento da marca. É importante evitar contradições por forma a manter a imagem da marca inalterada e genuína. Isto é válido tanto para o *branding* na redes sociais como para as restantes plataformas.

O futuro da A Previdência Portuguesa reserva-lhe a necessidade de dar seguimento às estratégias de *branding* postas em prática no decorrer do meu estágio curricular. O trabalho realizado através das redes sociais deve continuar a ser desenvolvido segundo os parâmetros definidos, mantendo os bons resultados até então alcançados. Existem, contudo, diversos meios a explorar na esfera do marketing digital que poderão ser benéficos para a Associação.

Um estudo da viabilidade do investimento em publicidade fora das redes sociais deve ser elaborado com o intuito de complementar as tarefas até então realizadas. Após a conclusão da reestruturação do novo site da APP, devem ser postas em prática estratégias de SEO que possibilitem conquistar uma boa posição nos resultados de pesquisa, evitando custos associados à publicidade. Tal não exclui nem inviabiliza a utilização de ferramentas de publicidade online, como é o caso do Google Ads.

Como referido diversas vezes ao longo deste relatório, o e-mail marketing é uma das melhores ferramentas a ter em mente quando se fala de marketing digital. Posto isto,

a necessidade de tirar partido das vantagens associadas a esta ferramenta é fulcral para o futuro da Associação. O planeamento de campanhas que promovam os serviços/produtos da APP vai completar os resultados obtidos pelas estratégias de *branding* que têm sido desenvolvidas.

A Previdência Portuguesa, com os seus noventa anos de história e atividade, tem os recursos necessários para continuar o bom trabalho desenvolvido ao longo do tempo. Uma boa gestão destes mesmos recursos, associada a uma eficaz utilização das ferramentas fornecidas pelo marketing digital, trará os resultados pretendidos pela Associação.

## Conclusão

À luz da recente discussão acerca da importância do marketing digital para o mutualismo e, em particular, para A Previdência Portuguesa, é possível constatar que a utilização das ferramentas digitais atualmente existentes para fins de marketing são uma grande mais-valia.

A principal ferramenta analisada ao longo deste relatório foi a publicidade paga nas redes sociais – Facebook e Instagram – e a utilização das mesmas de forma independente de publicidade paga. O anúncio publicado provou ser capaz de atingir os objetivos perspetivados, ainda que em contexto de teste. Os bons resultados alcançados permitem inferir que uma utilização desta ferramenta de forma consolidada permitirá fortalecer a marca e obter uma maior *brand equity*. A utilização de ferramentas de marketing digital para além das redes sociais é essencial para a continuidade do trabalho desenvolvido até então.

Durante o período de estágio foi-me possível não só introduzir o marketing digital no quotidiano da Associação, como também dar ênfase à necessidade de manter as boas práticas adotadas relativamente ao mesmo. Considero que este estágio foi benéfico para as duas partes envolvidas, tendo permitido uma mútua transmissão de ensinamentos fundamentais, tanto a nível técnico como individual.

A importância que este estágio teve no meu desenvolvimento pessoal e profissional é inegável. Com pouca ou nenhuma experiência de trabalho pude pôr em prática os conhecimentos adquiridos no presente Mestrado, tendo sempre em vista a construção de alicerces imprescindíveis à formação de um bom profissional.

## Bibliografia

- Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. Nova Iorque: The Free Press.
- Afonso, C. & Borges, L. (2013). *Social Target: Da estratégia à implementação – Como tirar partido das redes sociais e potenciar o negócio*. Rio de Janeiro: Top Books.
- American Marketing Association (2016). Definition of Marketing. Acedido em 5 de setembro de 2019 em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Assaad, W. & Gómez, J. M. (2011). Social Network in Marketing (Social Media Marketing) Opportunities and Risks. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMPICT)*, vol 2, nº 1.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007, 17 de dezembro). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13, 1, 210-230.
- Brown, B. C. (2007). *The Complete Guide to E-mail Marketing: How to Create Successful, Spam-free Campaigns to Reach Your Target Audience and Increase Sales*. Ocala: Atlantic Publishing Company.
- Business Chief (2014). O que é branding e porque você precisa dele?. Acedido em 12 de setembro de 2019 em <https://brazil.businesschief.com/marketing/1171/O-que-e-branding-e-porque-voce-circ-precisa-dele>.
- Data & Marketing Association (2019). *Marketer email tracker 2018*. Londres: Autor.
- De Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Decreto-Lei nº 59/2018 de 2 de agosto. Aprova o Código das Associações Mutualistas.
- Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro. Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- Diogo, J. (2008). *Marcating: gestão estratégica da marca*. Lisboa: Paulus.

- Dodson, I. (2016). *The Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted and Measurable Online Campaigns*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L. & Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias*. São Paulo: Novatec Editora.
- Gunelius, S. (2018). *Ultimate Guide to Email Marketing for Business*. Nova Iorque: Entrepreneur Press.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L., Apéria, T. & Georgson, M. (2008). *Strategic Brand Management: A European Perspective*. Harlow: Pearson Education.
- King, A. B. (2008). *Website Optimization*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- King, S. (2004). Branding Quotes South Africa. Acedido em 12 de setembro de 2019 em <https://www.bizcommunity.com/Quote/196/82/866.html>.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Costumers to the Human Spirit*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marco Gouveia (2017, 9 de dezembro). O Que é SEO?. Acedido a 22 de setembro em <https://www.marcogouveia.pt/o-que-e-seo/>.
- Nedeljković-Pravdić, M. (2010). How to Create Powerful Brands – An Investigation. *Serbian Journal of Management*, 5, 1, 77-95.
- Nunes, J. L. (2018). Análise da sustentabilidade na Associação “A Previdência Portuguesa”. Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de

Contabilidade e Administração de Coimbra para obtenção do grau de Mestre, orientado pelo Professor Doutor Gabriel Silva.

Porta do Marketing (2011, 26 de dezembro). O que é o Marketing 3.0. Acedido em 14 de setembro de 2019 em [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O\\_que\\_e\\_Marketing\\_3\\_0.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/O_que_e_Marketing_3_0.htm).

Portuguesa, A. P. (2017). *Instituição/Estatutos*. Acedido em 7 de setembro de 2019 em <http://www.aprevideciaportuguesa.pt/site/wp-content/uploads/2017/11/Estatutos-APP-22-Maio-2017-1-1.pdf>.

Portuguesa, A. P. (2017). *Instituição/Mutualismo*. Acedido em 7 de setembro de 2019 em <https://www.aprevideciaportuguesa.pt/instituicao/mutualismo/>.

Portuguesa, A. P. (2017). *Instituição/Regulamento de Benefícios*. Acedido em 7 de setembro de 2019 em <http://www.aprevideciaportuguesa.pt/site/wp-content/uploads/2017/11/Regulamento-de-Benef%C3%ADcios-22.Maio2017.pdf>.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Sequeira, R. P. (2017). Associações Mutualistas em Portugal: Aspetos Históricos e Prospetivos. Dissertação submetida ao Instituto Universitário de Lisboa para obtenção do grau de Mestre, orientado pelo Professor Doutor Jordi Estivill Pascual.

Silva, C. P. (2017, 2 agosto). A Europa das Mutualidades. *Jornal de Negócios*. Acedido em 10 de setembro de 2019 em <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/a-europa-das-mutualidades>

Silveira, J. (1994). *O Mutualismo em Portugal 1994*. Lisboa: União das Mutualidades Portuguesas.

Smartkiss (2019, 4 de abril). Evolução do Marketing || De 3.0 a 4.0. Acedido a 15 de setembro de 2019 em <https://smartkiss.net/evolucao-do-marketing-de-3-0-a-4-0/>.

Torres, C. (2018). *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec Editora.

Van (2019, 2 de maio). Redes sociais mais usadas em Portugal. Acedido em 18 de setembro de 2019 em <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/>.

## **APÊNDICES**

## **Apêndice I – Diretrizes e Boas Práticas de Atuação nas Redes Sociais**

Vivemos numa era digital e é impreterível que qualquer empresa/associação que pretenda atingir e/ou manter sucesso tenha uma forte presença neste meio. Uma boa presença digital passa pela correta gestão das redes sociais de forma a criar valor.

### **Facebook:**

#### **Informação:**

O conteúdo da página, no que diz respeito à secção “Sobre”, deve estar o mais completo possível, referindo todos os contactos relevantes, localização e descrição breve da Associação (155 caracteres). Uma descrição mais longa deve ser elaborada na secção “História”.

A página deve ter uma imagem de perfil simples e explicativa que não deve ser alterada com muita frequência. A capa pode ser permanente – *slogan*, marca e ligações para as restantes redes sociais e *site* - ou rotativa – conteúdo referente a promoções atuais e/ou notícias/novidades; pode ser em formato de imagem ou vídeo.

#### **Aplicações/Separadores:**

A página deve ter separadores que permitam facilitar o acesso dos utilizadores ao nosso conteúdo. Devem ser relevantes e não existir em demasia. Não podem existir erros do tipo 404 (conteúdo não encontrado) em nenhum dos separadores da página, para tal, isto carece de uma regular verificação.

#### **Publicações:**

De forma a alcançar e a preservar seguidores há que manter a página relevante. Para tal é necessário publicar conteúdo partilhável (conteúdo que gera partilhas); este conteúdo deve dizer respeito às atividades específicas da Associação e a notícias/novidades que devam ser associadas à mesma. O ideal será que 70% do conteúdo publicado seja original, e os restantes 30% sejam conteúdos externo. São bons exemplos publicações relacionadas com matérias de interesse comum tais como notícias acerca do mundo atual, curiosidades ou pequenos jogos/brincadeiras que estimulem a interação.

As publicações da página devem estar de acordo com os seguintes aspetos:

- Utilização de recursos visuais tais como imagens, ligações ou vídeos curtos;
- Manter um horário de publicação mais ou menos constante, sendo, para tal, possível agendar publicações;
- Linguagem acessível a todas as audiências e não muito complexa;
- Possibilidade de utilização de *emojis* para complementar as publicações, todavia em pouca quantidade e sempre coerentes.;
- A utilização correta de *hashtags* é aconselhada, confirmando sempre as ligações associadas à mesma e a sua relevância;
- Manter um “estilo” editorial de publicação que seja rapidamente identificável com a página, caso contrário os usuários não irão verificar de quem se trata a publicação;
- A publicação de “marcos” é importante para sinalizar um acontecimento de interesse;
- A utilização de *call-to-actions* nas publicações é um fator importante pois vai de encontro com o objetivo principal da página: promover o negócio;
- Devem, quando apropriado, existir perguntas que estimulem a interação dos utilizadores através dos comentários.

#### Eventos:

Uma boa forma de promover um evento da Associação é através do Facebook. Para além de tornar a sua organização mais fácil no que diz respeito à gestão de convidados, ajuda a promover o evento e, consequentemente a página.

Os eventos devem ser criados com a devida antecedência e todas as informações a ele relativas devem estar presentes na página do evento.

#### Comunicações:

Todas as comunicações efetuadas com usuários que interajam diretamente com a página – comentários, críticas e mensagens privadas – devem ser personalizadas. Deve ser evitada a utilização de “respostas padrão” à exceção da resposta automática a mensagens enviadas fora do horário estabelecido. Devem, no entanto, existir sugestões de mensagens para os usuários enviarem à página.

A linguagem utilizada deve ser semiformal, mantendo o profissionalismo, mas sem criar a sensação de superioridade. A utilização de *emojis* deve ser controlada e deve ir de acordo com a natureza do comentário/mensagem (e.g. o usuário utilizou um *emoji* no comentário/mensagem e uma linguagem pouco formal e/ou com um tom humorístico).

No que diz respeito às comunicações não diretamente relacionadas com os usuários existe a necessidade de manter uma base páginas de interesse seguidas pela nossa página. Desta forma é possível ganhar mais notoriedade através da interação da nossa página com as páginas que seguimos. Isto pode ser feito através de partilhas, comentários e “gostos”.

#### Análise Estatística:

O gestor de páginas do Facebook permite o acesso a todas as estatísticas da página. É importante analisar esta informação com regularidade para, desta forma, compreender aquilo que os utilizadores “consomem” e poder adaptar estratégias que aumentem o alcance e as interações das nossas publicações.

#### Instagram:

##### Informação:

O perfil do Instagram deve apresentar um nome de utilizador simples e facilmente reconhecível. A foto de perfil deve ser permanente ou raramente alterada, contendo o logotipo da marca. Deve conter uma breve biografia (uma frase) e uma ligação (*link*) para o *site* (este é o único local onde isto é possível).

O perfil deve ser do tipo comercial e não privado; se possível, deve ser verificado.

##### Publicações:

As publicações no Instagram devem seguir os módulos acima referidos, porém estas serão unicamente imagens ou vídeos. É importante referir que o Instagram é uma rede social muito usada pelos jovens e, como tal, é necessário adequar a comunicação. Ao contrário do Facebook, as publicações devem ser informais e focadas nas novidades da Associação e no dia-a-dia da Associação (local de trabalho, organização de eventos, etc.), evitando o excesso de conteúdo promocional/publicitário. Com o objetivo de criar *engagement*, podem, ainda, ser efetuadas brincadeiras que estimulem a interação, como é o caso dos sorteios, quizzes, etc.

É importante ter em atenção o horário de cada publicação; as publicações devem surgir sensivelmente sempre à mesma hora e em horários de grande afluência (e.g. hora de almoço, final do dia). Através das estatísticas fornecidas pela aplicação, é possível analisar qual a melhor hora para publicar. Através de aplicações externas é possível agendar publicações.

A utilização de *hashtags* nas publicações do Instagram é de elevada importância. Para além de permitir criar uma associação com a nossa marca e/ou mensagem, aumenta a visibilidade da marca ao permitir que utilizadores que sigam a *hashtag* encontrem a nossa publicação. O máximo de *hashtags* permitido por publicação é trinta, neste caso, porém, não se pretende uma utilização massiva. Como tal, sugere-se a utilização de três a oito *hashtags* por publicação. As tendências e os resultados de pesquisa das *hashtags* utilizadas deve ser sempre confirmado antes de associar a marca.

A descrição da publicação deve ser informal e curta. Pode conter *emojis* se forem adequados à publicação em questão. Os *hashtags* devem encontrar-se no final da publicação.

Evitar fazer demasiadas publicações ou publicações com qualidade baixa cujo único intuito é o de publicar algo; é preferível fazer menos quantidade de publicações, mas com boa qualidade, de forma a não influenciar negativamente a imagem da marca. Todo o conteúdo publicado deve ser cuidadosamente selecionado, sempre com atenção à qualidade de imagem, visando o perfeccionismo.

#### Histórias:

A ferramenta “Histórias” permite a publicação de imagem, vídeo e texto durante um curto intervalo de tempo e que fica disponível por 24h. Deve ser utilizada sempre que se pretender partilhar algo que não tem qualidade ou interesse suficiente para ficar disponível no perfil; os seus conteúdos devem ser extremamente curtos, de rápida apreensão e conter muito pouco texto. Deve evitar-se a publicação de material promocional/publicitário nesta ferramenta.

#### Destaques:

Esta ferramenta possibilita a criação de categorias de temas abordados nas “Histórias”, compilando-as e permitindo que fiquem disponíveis por tempo

indeterminado (ao invés das habituais 24h). Permite que os seguidores naveguem através de várias publicações do mesmo tema de forma mais simples.

#### Comunicação:

A comunicação no Instagram, à semelhança do Facebook, deve ser personalizada, no entanto menos formal. A utilização de *emojis* é encorajada desde que estes sejam adequados ao tema e tom da comunicação em causa. Evitar utilizar *hashtags* nos comentário e mensagens privadas.

O tempo de resposta às mensagens privadas não deve ser muito elevado e a linguagem utilizada deve ser congruente com aquela utilizada pelo utilizador (formal ou informal). Deve evitar-se respostas muito longas ou com muita quantidade de informação; espera-se uma resposta coesa e sucinta que vá de acordo com a pergunta/afirmação do utilizador.

Sempre que possível responder aos comentários dos seguidores, mencionando-os (@exemplo). Mais uma vez a linguagem deve ser pouco formal; o objetivo é humanizar a marca.

Caso algum seguidor mencione o nosso perfil ou faça uma publicação utilizando alguma das “nossas” *hashtags*, devemos comentar a publicação, agradecendo o crédito/amabilidade.

Com o objetivo de criar notoriedade, é importante seguir perfis cujos seguidores tenham interesses coincidentes com os da nossa página e colocar “gostos” e/ou comentar nesses perfis. Através da utilização de aplicações externas é possível fazer *repost* (republicar) de conteúdo de terceiros que possa ser relevante, sempre com a devida menção.

#### Análise Estatística:

O Instagram, à semelhança do Facebook, disponibiliza informações estatísticas acerca da atividade do perfil. É importante analisar estas métricas de forma poder definir as estratégias adequadas – melhores horários para publicar, evolução do número de seguidores, etc.

Sugere-se o acompanhamento do *Instagram Business Blog* para que seja possível ficar atualizado acerca das tendências na rede social.

## Apêndice II – Análise de Performance Anúncio Facebook/Instagram

No dia 1 de abril de 2019 foi publicado um anúncio no Facebook e no Instagram que teve uma duração de duas semanas tendo terminado no dia 15 de abril de 2019. O anúncio tinha dois objetivos: **divulgar a marca** e **divulgar o Instagram d' APP**. O anúncio faz parte do tipo de anúncios “Promover publicação”. Foi escolhido este tipo pois foi uma boa forma de relacionar anúncios no Facebook e no Instagram. A publicação partilhada (imagem do anúncio) foi a primeira publicação do perfil de Instagram d' APP – Logo + #QueroPoupar (Outdoor). Foram gastos **14€** ao longo da campanha (média de 1€ p/ dia).

### Dados do Anúncio:

A campanha teve um alcance de **2.472 pessoas**, tendo **238** interagido com a publicação. Isto resultou num custo médio de **0.06€ p/ interação**. O anúncio atingiu pessoas com idades entre os 18 e os 65+ anos, em Coimbra, estando os resultados distribuídos por sexo e idade da seguinte forma:

- 18-24 anos: 325 (180 homens, 145 mulheres);
- 25-34: 215 (109 homens, 105 mulheres, 1 não identificado);
- 35-44: 324 (215 mulheres, 107 homens, 2 não identificados);
- 45-54: 457 (338 mulheres, 118 homens, 1 não identificado);
- 55-64: 600 (443 mulheres, 157 homens);
- 65+: 551 (373 mulheres, 178 homens);

1829 (69,5%) das pessoas viram o anúncio no Facebook em dispositivos móveis, 553 (21%) pessoas viram o anúncio no Instagram em dispositivos móveis e 250 (9,5%) pessoas viram o anúncio no Facebook no computador.

O anúncio foi exibido um total de **4521 vezes**, resultando numa frequência média de **1,83 impressões por pessoa**.

Das 238 pessoas que interagiram com a publicação podemos concluir o seguinte em relação à sua distribuição por sexo e idade:

- 18-24 anos: 62 (33 homens, 29 mulheres);

- 25-34: 32 (20 homens, 12 mulheres);
- 35-44: 33 (24 mulheres, 9 homens);
- 45-54: 37 (31 mulheres, 6 homens);
- 55-64: 37 (25 mulheres, 12 homens);
- 65+: 37 (24 mulheres, 13 homens);

O anúncio teve **143 cliques**, correspondendo a um CTR (Click Through Rate) de **3,16%** e a um CPC (Cost per Click) de **0,10€**.

#### Dados das Redes Sociais:

##### **Facebook:**

No dia 31/03/2019 a página do Facebook tinha 1.820 “gostos” e 1.815 “seguidores”. No dia 16/04/19 a página tem 1.852 “gostos” e 1.887 “seguidores”. Correspondendo a um aumento de **1,75% no número de “gostos”** e um aumento de **4% no número de “seguidores”**.

No decorrer da campanha houve uma média de **21,4 visualizações de página** por dia e uma média de **1,5 pré-visualizações de página** por dia.

##### **Instagram:**

Os dados estatísticos do Instagram não são apresentados da mesma forma como os do Facebook. Para além de não existir a hipótese de criar relatórios, não é possível ver as estatísticas mais antigas que uma semana. Posto isto é possível afirmar o seguinte em relação ao Instagram:

- O perfil tem, a 16/04/19, **65 seguidores** (a 31/03/19 tinha cerca de 10);
- A publicação promovida tem **140 “gostos”**;
- O número médio de gostos das publicações do perfil (excetuando a publicação promovida) é de **12 “gostos”** por publicação;
- As publicações do perfil têm um alcance médio de **40 pessoas**;
- As publicações do perfil provocam, em média, **3 visualizações** ao perfil por publicação;

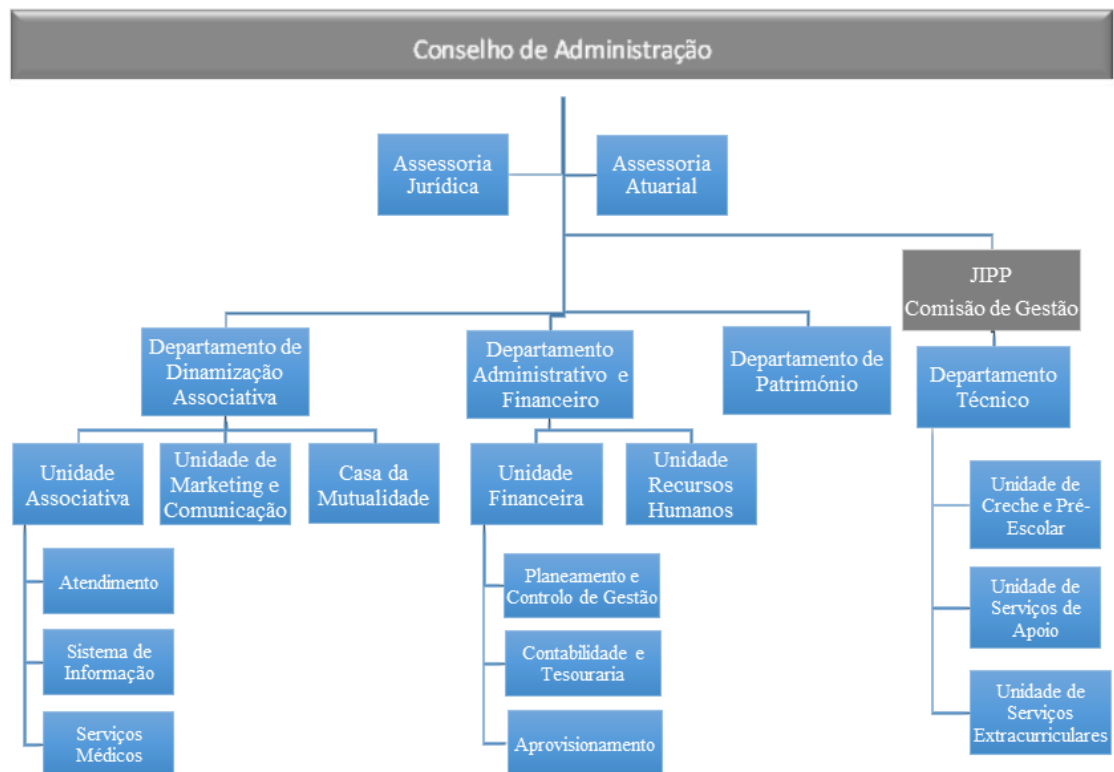
### Conclusão:

A campanha conseguiu **aumentar o número de seguidores** do perfil e o **número de “gostos”** na publicação promovida (imagem do Outdoor). Isto demonstra que, ao visualizar a imagem promovida, os utilizadores gostaram da imagem e entraram no perfil d’ APP.

O valor utilizado na campanha foi, a meu ver, um valor de teste e este deve ser aumentado de forma a que seja possível atingir mais pessoas. Devem ser planeadas novas campanhas para aumentar o número de seguidores e para dar mais alcance a publicações consideradas importantes (e.g. imagens modalidades).

## **ANEXOS**

## Anexo I – Estrutura Organizacional da APP



**Figura 1:** “Estrutura Organizacional da APP”.

**Fonte:** Nunes, J. L. (2018). Análise da sustentabilidade na Associação “A Previdência Portuguesa”.