

**A GESTÃO DO WORD OF MOUTH: ENTRE A PRAXIS E A
TEORIA**

Rodrigo José Soares de Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Marketing

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Susana Marques, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro de 2018

Agradecimentos

Expresso o meu agradecimento à Prof^a. Susana Marques pela disponibilidade e apoio neste caminho, que se iniciou ainda no mestrado executivo de Marketing Management do INDEG-ISCTE.

Um agradecimento especial aos gestores e diretores de marketing das 20 empresas que constituem a nossa amostra, sem os quais este estudo não teria sido possível. A disponibilidade em despenderem o seu “precioso” tempo constituiu para mim uma oportunidade extraordinária de aprendizagem muito para além das temáticas da presente tese.

Agradeço ainda à minha esposa Susana, à minha família e aos meus amigos pelo apoio e tolerância constantes. Uma nota especial para o meu pai pela sua profunda generosidade, tendo sido uma das pessoas mais importantes para a concretização desta etapa da minha vida.

RESUMO

Os desenvolvimentos teórico-empíricos na temática do *word of mouth* encontram-se fragmentados (Wells 1993; Yadav 2010) e, no entanto, a sua relevância é amplamente reconhecida, sendo mesmo considerada a estratégia de marketing mais eficaz, mas menos compreendida (Misner, 1999).

Com o objetivo de compreender até que ponto esta fragmentação e importância se estende ao campo conceptual e prático dos profissionais, propusemo-nos a desenvolver um estudo exploratório, de natureza qualitativa.

Realizámos entrevistas, semi-estruturadas, a 20 profissionais de marketing (13 diretores e 7 gestores) de organizações de diferentes setores e dimensões. As entrevistas incidiram sobre as conceções e práticas de gestão de *word of mouth* tendo como ponto de comparação as teorias e conceções dos teóricos.

Constatámos que as conceções relativas ao *word of mouth* são, de modo geral, convergentes entre teóricos e profissionais, ambos reconhecendo a sua importância atual e futura ao nível da gestão de marketing.

A assimetria encontrada entre a teoria e a prática está ao nível da gestão do *word of mouth* por parte dos profissionais. Os profissionais recorrem sobretudo a uma gestão do *word of mouth* assente em ações de relações públicas, em aspetos relacionados com a experiência de marca e numa ou outra característica específica das mensagens. Esta abordagem é limitada e fica aquém do que se encontra descrito na teoria, sobretudo em relação às abordagens com maior potencial de eficácia (cf. Berger, 2014; Berger e Schwartz, 2011; Berger e Heath, 2005; Heath e Heath, 2007).

Palavras chave: *Word of Mouth*; Gestão de *Word of Mouth*; Estratégia de Marketing; Comportamento do Consumidor

JEL Classification System: M31 - Marketing; M37 - Advertising

ABSTRACT

Theoretical and empirical developments in the field of word of mouth are fragmented (Wells 1993; Yadav 2010), nonetheless its relevance is widely recognized to the extent of being considered the world's most effective, yet least understood marketing strategy (Misner 1999).

With the purpose of understanding to what degree its fragmentation and relevance is extensive to the conceptual field of the professionals, we proposed to undertake an exploratory study, of qualitative nature.

We have conducted semi-structured interviews, to 20 marketing professionals (13 directors and 7 managers) from organizations of different sectors and sizes. The interviews focused on the word of mouth conceptions and management practices by comparison to the conceptions and theories of the theorists.

We have verified that the conceptions of theorists and professionals are in general convergent, both recognizing the present and future importance of word of mouth for marketing management.

The asymmetry we found between theory and practice has to do with the professionals' word of mouth management. The professionals mainly resort to public relations initiatives, brand experience features and one or two message characteristics. This approach is limited and falls short of what is described in the theory, in particular the approaches with a greater effectiveness potential (cf. Berger, 2014; Berger e Schwartz, 2011; Berger e Heath, 2005; Heath e Heath, 2007).

Key Words: Word of Mouth; Word of Mouth Management; Marketing Strategy; Consumer Behavior.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	III
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Motivação.....	1
1.2 Problemática de investigação.....	2
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 Conceito de <i>Word of Mouth</i>	5
2.2 A comunicação de marketing e o papel dos consumidores: de recetor a <i>marketeer</i>.....	6
2.2.1 A comunicação transacional: o consumidor como recetor	6
2.2.2 O surgimento da comunicação integrada de marketing: o consumidor com ator.	7
2.2.3 Os novos modelos de <i>relationship communication</i> : o consumidor como parte do processo de comunicação	8
2.2.4 A era do <i>Word of Mouth</i> : o consumidor como <i>marketeer</i>	9
2.3 A gestão do <i>Word of Mouth</i>	10
2.4 A experiência de marca como determinante do <i>Word of Mouth</i>	12
2.5 Contexto social e do self como determinante do <i>Word of Mouth</i>.....	12
2.5.1 Gestão da imagem.....	13
2.5.2 Regulação das emoções	14
2.6 Contexto comunicacional como determinante do <i>Word of Mouth</i>.....	15
2.6.1 <i>Triggers</i> internos: riqueza de conteúdos e <i>storytelling</i>	15
2.6.2 <i>Triggers</i> externos: a Teoria do Habitat das Ideias	17
2.7 Sistematização conceptual da gestão de <i>Word of Mouth</i> e questões de investigação.....	18
3 MÉTODO	22
3.1 Procedimento.....	22
3.2 Amostra.....	23
3.3 Instrumento e estratégia de análise de dados.....	24
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	34
4.1 Relevância do <i>Word of Mouth</i>	34
4.2 Conceção teórica do <i>Word of Mouth</i>.....	35

4.3 Relevância futura do <i>Word of Mouth</i>	36
4.4 Recurso aos vários tipos de gestão de <i>Word of Mouth</i>	38
4.4.1 Gestão Direta	38
4.4.2 Gestão Indireta via Mix de Comunicação.....	39
4.4.3 Gestão Indireta via Antecedentes.....	40
4.5 Resumo dos resultados	43
5 CONCLUSÕES.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXO 1: Email enviado para marcação das entrevistas	55
ANEXO 2: Transcrição dos apontamentos das entrevistas	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características das mensagens com elevado potencial de WOM.....	17
Tabela 2 - Matriz de análise	33
Tabela 3 - Relevância do WOM.....	34
Tabela 4 - Prevalência do WOM	35
Tabela 5 - Relevância do WOM no futuro	37
Tabela 6 - Motivos para a crescente relevância do WOM no futuro.....	37
Tabela 7 - Recurso à Gestão Direta de WOM.....	39
Tabela 8 - Recurso a instrumentos de Gestão Direta de WOM.....	39
Tabela 9 - Recurso à Gestão Indireta de WOM via Mix de Comunicação	40
Tabela 10 - Recurso a instrumentos de Gestão Indireta de WOM via Mix de Com.	40
Tabela 11 - Gestão Indireta de WOM via Antecedentes	41
Tabela 12 - Recurso a antecedentes da experiência de marca.....	42
Tabela 13 - Recurso a triggers internos	42
Tabela 14 - Recurso a triggers adicionais não presentes na literatura.....	43
Tabela 15 - Resumo dos resultados com base nas questões de investigação	46

SUMÁRIO EXECUTIVO

Vivemos atualmente numa sociedade caracterizada por consumidores que desconfiam cada vez mais das instituições e das marcas, e os níveis de saturação face à comunicação tradicional são elevados e crescentes (Allsop *et al.*, 2007; Sweeney *et al.*, 2008). Em paralelo, a Revolução Digital em curso traduz-se na utilização cada vez mais normalizada das redes sociais e dos meios de comunicação eletrónicos, intensificando assim o potencial da comunicação de cada consumidor (De Bruyn e Lilian, 2008; Brown, Bhadury e Pope, 2010).

Neste contexto, o impacto e a influência do *word of mouth* nas práticas de marketing torna-se cada vez mais relevante. Apesar da existência de alguma fragmentação na literatura (Wells 1993; Yadav 2010), a investigação é amplamente convergente no que concerne à importância do *word of mouth* ao nível da generalidade das opções dos consumidores (Chevalier e Mayzlin, 2006).

A referida fragmentação manifesta-se numa diversidade de estudos e teorias sobre o *word of mouth*, em particular sobre aspetos relevantes para a sua gestão por parte dos profissionais de marketing e comunicação.

A teoria descreve que a gestão de *word of mouth* pode ser realizada por mecanismos diretos, nomeadamente campanhas e incentivos que recompensem esse comportamento específico dos consumidores. Walter (2006) e Martin (2015) apelidam este fenómeno de *word of mouth* “incentivado”. A gestão pode também ser efetuada de forma indireta, quer através de ações de comunicação, quer através da gestão de determinados antecedentes do *word of mouth*.

A maior parte da investigação sobre os antecedentes do *word of mouth* está centrada em aspetos relacionados com a experiência de marca, como por exemplo a satisfação do cliente ou o valor percebido de um produto ou serviço. Este tipo de antecedentes do *word of mouth* estão amplamente estabelecidos na literatura (Mazzarol *et al.*, 2007).

Em contraponto, o conhecimento sobre os fatores e processos comportamentais subjacentes ao *word of mouth* é ainda escasso (Berger, 2014; Tsai, Kuo e Tan 2016). No

âmbito dos determinantes subjacentes ao comportamento que gera *word of mouth* incluem-se contribuições recentes com destaque para as teorias sobre a regulação das emoções e sobre a gestão da imagem individual (Berger e Milkman, 2012; Berger, 2014; Alexandrov, Lilly e Babakus, 2013; Shen, Huang e Li, 2016, Cheung *et al.*, 2007).

Finalmente, outras linhas de investigação recentes procuraram explicar o fenómeno com base em mecanismos de desencadeamento ou *triggers* contidos na formulação da própria mensagem ou no ambiente de comunicação no qual a mensagem circula (Berger e Schwartz, 2011; Berger e Heath, 2005, Heath e Heath 2007).

Da análise dos vários contributos da literatura, fica patente que o potencial de eficácia de cada tipo de gestão é variável. O racional subjacente é o seguinte: quando o recetor tem conhecimento que o emissor da mensagem está relacionado com um incentivo ou uma ação premeditada de marketing, esta é considerada menos confiável (Trusov *et al* 2009; Martin 2015). Em linha com o sentimento de descrédito dos consumidores face às marcas, a credibilidade do emissor é reconhecida como um elemento chave na eficácia do *word of mouth* (Dichter, 1966; Martin e Lueg, 2013; Sweeney *et al.*, 2008).

Tendo em conta as teorias descritas na literatura e reconhecendo a importância atual do *word of mouth*, assim como o seu papel crescentemente relevante no futuro, pareceu-nos pertinente averiguar se o que se encontra descrito na teoria tem paralelo ou reflexo nos profissionais de marketing e comunicação. Por outras palavras: terão os profissionais os conhecimentos suficientes sobre o *word of mouth*, tanto ao nível da sua importância como ao nível da sua gestão?

Para o efeito desenvolvemos um estudo exploratório de natureza qualitativa através da realização de entrevistas, semi-estruturadas, a 20 profissionais de marketing (13 diretores e 7 gestores) de organizações de diferentes setores e dimensões. As entrevistas incidiram sobre as conceções e práticas de gestão de *word of mouth* tendo como ponto de comparação as teorias e conceções dos teóricos.

Apesar da constatação que as conceções dos profissionais relativas ao *word of mouth* são, no essencial, convergentes com a teoria, verificámos uma diferença entre a teoria e a prática ao nível da sua gestão, que nos pareceu significativa.

Os profissionais centram-se sobretudo em três práticas de gestão: em primeiro lugar recorrem a ações de relações públicas por meio de *influencers*; em segundo lugar investem em elementos integrantes da experiência de marca e finalmente mobilizam uma ou duas características dos conteúdos e das mensagens na tentativa de potenciar o *word of mouth*. Estas abordagens, para além de terem fragilidades específicas, constituem um olhar parcelar e limitado face às abordagens descritas na literatura, particularmente as teorias com maior potencial de eficácia ao nível da gestão de *word of mouth* (cf. Berger, 2014; Berger e Schwartz, 2011; Berger e Heath, 2005; Heath e Heath, 2007).

Peers are the new authority.

Robert Cialdini

1. INTRODUÇÃO

1.1 Motivação

O desenvolvimento da Tese de Mestrado é a consequência lógica da conclusão do Mestrado Executivo em Marketing Management no INDEG-ISCTE. O desenvolvimento de uma tese permite não apenas a obtenção de uma qualificação académica de grau superior, mas também uma oportunidade de expandir os conhecimentos já adquiridos no Mestrado Executivo com maior enfoque em áreas específicas.

De facto, alguns dos temas que tenho seguido com atenção e pelos quais tenho tido maior curiosidade são os temas relacionados com o *Word of Mouth* e com o Contágio Social na perspetiva do Marketing, tendo agora a oportunidade de os explorar mais detalhadamente numa dissertação. A motivação e fonte de inspiração para o trabalho a desenvolver prende-se com questões do foro pessoal e profissional. De salientar que ao longo da última década que dediquei, em grande parte, à consultoria de comunicação e relações públicas testemunhei em primeira mão o enorme impacto, e conseqüente valor, do fenómeno da partilha de *Word of Mouth* no contexto da comunicação. O Mestrado Executivo veio confirmar essa perceção e consolidar a noção de que se trata de uma área com enorme futuro devido aos novos contextos e tendências de marketing e de comportamento de consumo.

O objetivo da tese de mestrado será não apenas contribuir com conhecimento científico para a área, com especial enfoque no contexto português, mas também permitir-me aprofundar o meu conhecimento na temática de forma a rentabilizá-lo no futuro.

1.2 Problemática de investigação

No nosso quotidiano partilhamos com outras pessoas todo o tipo de informação. Transmitimos opiniões, notícias e rumores. É frequente falarmos sobre os nossos restaurantes preferidos, as férias de sonho para as quais não temos dinheiro ou um episódio de uma série que não conseguimos parar de rever. Uma parte significativa desta comunicação reporta-se a produtos e serviços. Numa determinada semana o consumidor médio menciona cerca de 90 marcas a família, amigos e colegas (Richards-Kunkel, 2013). Este tipo de comunicação interpessoal pode ser definida como *Word of Mouth* (WOM), ou seja, “an exchange of comments, thoughts and ideas among two or more individuals in which none of the individuals represents a marketing source”, (Bone, 1992, p.579). Esta é apenas uma definição numa miríade de outras possíveis para um fenómeno que é alvo de estudo há mais de 60 anos e que tem vindo a ganhar crescente relevância e interesse, em particular na área do Marketing.

De facto, há mais de seis décadas, a importância do fenómeno do WOM era já reconhecida como provavelmente a força de influência mais poderosa no comportamento do consumidor e a força determinante nas decisões de consumo (Arndt, 1967). Desde então, o entusiasmo dos investigadores não tem esmorecido e o seu impacto tem sido inequivocamente demonstrado em inúmeros estudos. O WOM tem a capacidade, por si só, de gerar 3,3 biliões de referências a marcas por dia (Keller e Libai, 2009) com forte impacto na *awareness* das marcas e potenciando a experimentação (Van den Bulte e Wuyts, 2009), assim como a aquisição de novos produtos e serviços (Bone, 1995). Outros autores vão ainda mais longe e defendem que a influência do WOM influencia a generalidade das nossas opções, desde os sites que visitamos aos filmes que vemos (Chevalier e Mayzlin, 2006; Chintagunta, Gopinath e Venkataraman, 2010; Godes e Mayzlin, 2009; Trusov, Bucklin, e Pauwels, 2009). Estudos recentes chegam mesmo a quantificar o efeito do WOM como influenciador primário em 20% a 50% de todas as decisões de compra gerando mais do dobro das vendas da publicidade (Bughin, Doogan e Vetvik, 2010) e, em conjunto com esta, triplicando a sua eficiência (Hogan *et al.*, 2004).

Adicionalmente, alguns estudos têm revelado que a influência e impacto do WOM tem vindo a aumentar progressivamente devido à saturação e desconfiança dos consumidores perante as instituições e a publicidade tradicional (Allsop *et al.*, 2007; Sweeney *et al.*, 2008). Outro fator que tem sido apontado na literatura como potenciador

da relevância do tema é o facto dos consumidores utilizarem cada vez mais as redes sociais e meios de comunicação eletrónicos intensificando assim o potencial do WOM atingir um maior número de consumidores, mais rapidamente (De Bruyn e Lilian, 2008; Brown, Bhadury e Pope, 2010).

Em suma, a investigação tem demonstrado a relevância do estudo do tema apontando os seus impactos muito significativos no comportamento dos consumidores e o seu crescente papel no contexto da Revolução Digital em curso. Não obstante, e paradoxalmente, parece haver uma surpreendente falta de conhecimento sobre aspetos centrais do fenómeno WOM. Apesar do largo historial de investigação, é comum encontrar na literatura referências à insuficiência da mesma. Na realidade, a publicação de centenas de estudos nas últimas décadas parece ter contribuído para um conhecimento fragmentado do tema (Yadav 2010; Wells 1993). O WOM chegou mesmo a ser considerado “the world’s most effective, yet least understood marketing strategy” (Misner, 1999).

Este paradoxo entre a antiguidade do tema e o seu alegado desconhecimento prende-se possivelmente com a complexidade inerente traduzida pelos diversos ângulos de abordagem às temáticas associadas cujas ramificações ao nível da investigação parecem espalhar-se por áreas tão diversas como a Psicologia, Sociologia, Marketing, Comunicação e Gestão. Esta fragmentação tem dificultado o desenvolvimento de modelos que, de forma sistematizada, possam informar uma melhor gestão do WOM por parte dos profissionais de marketing.

Estamos por isso perante um fenómeno que apesar da sua marcante e crescente relevância para o marketing parece não estar devidamente consolidado a nível teórico, o que por sua vez poderá ter impacto nas práticas dos profissionais de marketing. São estas questões que nos levaram à decisão de estudar o WOM e a sua gestão. Procurando sistematizar o espaço conceptual, colocámos várias questões: O que é o WOM? Como situamos o fenómeno na dinâmica da comunicação de marketing?; O que é a Gestão do WOM?; Quais são os determinantes do WOM instrumentais para a sua gestão?; e Que convergências existem entre as conceções e as práticas de gestão de WOM entre os teóricos e os profissionais de Marketing?

O objetivo deste estudo consiste em contribuir para compreender as concepções de WOM dos profissionais procurando verificar a existência de práticas de gestão de WOM discrepantes ou convergentes comparativamente com as dos teóricos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O Conceito de *Word of Mouth*

Definir o conceito de WOM não é uma tarefa linear. As primeiras definições propostas na literatura são prévias ao surgimento da internet e aos novos fenómenos associados às redes sociais e por esse facto centram-se na comunicação face a face. Arnt (1967) descreve o WOM como uma comunicação face a face sobre uma marca, produto ou serviço entre pessoas que não têm qualquer motivação comercial. Bone (1992) propõe uma definição semelhante, mas mais abrangente referindo que no WOM existe uma troca de ideias, comentários e opiniões entre dois ou mais indivíduos no caso em que nenhum deles esteja associado a qualquer tipo de atividade de marketing. Esta separação entre o conceito de WOM e a comunicação de marketing é retomada por Stern (1994) distinguindo-a da publicidade no sentido em que é interativa, efémera e espontânea. No entanto, Buttle (1998) considera que as definições prévias são insuficientes. De facto, o autor faz notar que o WOM também pode ser mediado eletronicamente (telemóvel, email, websites, entre outros) e que cada vez mais as organizações oferecem incentivos e recompensas aos consumidores para espalharem WOM ou realizarem *referrals*. Ao contrário de definições anteriores, o autor admite que o emissor da mensagem esteja relacionado com um processo comercial desde que este não seja percecionado pelo recetor.

De facto, atualmente, estas práticas de marketing tornaram-se correntes e no sentido de disseminar WOM positivo as organizações recorrem a emissores e influenciadores pagos ou a incentivos diretos aos consumidores (*referrals*). Neste contexto, Walter (2006) distingue dois tipos de WOM: o WOM institucional e o WOM quotidiano ou orgânico. Mais recentemente Martin (2015) classifica os dois conceitos como WOM incentivado e WOM independente. No WOM institucional ou incentivado está explícito que pelo menos um dos participantes tem relação ou afiliação institucional ou que o objeto em discussão seja alvo de uma campanha de marketing viral.

Por um lado, a eficácia destes mecanismos encontra-se descrita na literatura: abordagens indiretas como campanhas de marketing viral estimulam cerca de 20% do WOM (Keller e Fay, 2009) e as abordagens diretas, como os incentivos, são ferramentas eficazes para transmitir uma mensagem, melhorar a sua valência, e aumentar a

probabilidade de recomendações (Bolen, 1994; Stern e Gould, 1988; Wirtz e Chew, 2002). Contudo, vários estudos demonstram que o valor do WOM incentivado ou institucional é significativamente menor para as organizações do que o WOM orgânico ou independente. Em concreto, Trusov *et al.* (2009) e mais recentemente Martin (2015) demonstram que quando o recetor tem conhecimento que o emissor da mensagem está relacionado com um incentivo ou uma ação de marketing premeditada, esta é percebida como menos confiável e altruísta. Neste particular é relevante salientar que a credibilidade do emissor é reconhecida como um elemento chave na eficácia do WOM (Dichter, 1966; Martin e Lueg, 2013; Sweeney *et al.*, 2008). A questão da credibilidade é precisamente um dos fatores centrais na já referida crescente desconfiança e saturação dos consumidores em relação às instituições, marcas e publicidade.

Por esses motivos, no âmbito da presente tese iremos dar particular atenção ao WOM orgânico ou independente, que podemos definir como uma comunicação informal, sem influência direta de ações de marketing, positiva ou negativa, entre pelo menos dois participantes, online ou offline, sobre determinada informação, ideia, comentário, opinião, organização, marca, produto ou serviço.

De forma a ajudar a compreender a importância atual do WOM importa situá-lo na dinâmica da evolução do marketing, e mais concretamente da comunicação de marketing.

2.2 A comunicação de marketing e o papel do consumidor: de receptor a *marketeer*

2.2.1 A comunicação transacional: O consumidor como receptor

A comunicação é uma das variáveis operacionais fundadoras na investigação do marketing. Recuando à origem do conceito de marketing mix, cunhado por Borden (1964) e consolidado por McCarthy (1960) através dos “4Ps” (*Product, Price, Place, Promotion*), a variável “Promotion” pretendia abarcar os esforços de comunicação, sobretudo no que se refere aos dois níveis mais representativos da dinâmica de mercado à época: *mass media* e vendas.

Apesar da designação tradicional dos "4Ps" ainda servir de base para o estudo atual do marketing é preciso ter em conta que desde os anos 60 o domínio do marketing sofreu profundas alterações (sociais, tecnológicas, de informação, de mercado) e consequentemente surgiram inúmeras propostas para melhorar o marketing mix. Por entre uma proliferação de propostas para novos "Ps" um dos principais alvos de polémica tem sido precisamente o "P" de *Promotion* pelo facto da sua definição ser, por vezes, pouco clara ou demasiado redutora (Jackson e Ahuja, 2016). Segundo Keller (2001), dentro do marketing, a área da comunicação de marketing é talvez a que sofreu as mudanças mais significativas ao longo dos anos, e por isso os desafios atuais são radicalmente diferentes daqueles que os *marketeers* enfrentavam há 20 ou 30 anos. A comunicação, tradicionalmente gerida com o objetivo unidirecional de informar, persuadir e relembrar, encarava o consumidor como um mero recetor, em linha com a dinâmica de mercado de massas transacional. Com a alteração deste *status quo*, o marketing evoluiu de uma lógica transacional para uma lógica relacional, e a comunicação teve forçosamente também de evoluir (Gronroos, 2004).

2.2.2 O surgimento da Comunicação Integrada de Marketing: O consumidor como ator

Com o intuito de dar resposta a um novo mercado, com consumidores cada vez mais sofisticados em termos de acesso e compreensão da informação, a comunicação passou de uma lógica unidirecional de *broadcasting* para uma lógica de diálogo multidirecional e *peer-to-peer* (Jackson e Ahuja, 2016). A literatura acumulada sobre comunicação começou a ser revista de forma aprofundada nos anos 90, o que levou a uma definição mais abrangente do mix de comunicação com os investigadores Waterschoot e Bulte (1992) a expandirem as tradicionais duas variáveis centradas na comunicação de massa e nas vendas para 3 categorias: *mass communication*, *personal communication* e *publicity*". É importante referir que a última tem relevância particular por ser a precursora das Relações Públicas, dando assim protagonismo crescente às ferramentas de comunicação *below-the-line*.

Mais recentemente, a par do significativo aumento e diversificação dos canais de comunicação, o marketing mix tornou-se mais extenso e preciso. Segundo Lendrevie *et al* (2010), existem oito variáveis de comunicação, nomeadamente: Publicidade,

Marketing Directo, Relações Públicas, Patrocínio, Merchandising, Promoção, Comunicação Digital e Força de Vendas.

Em paralelo, o referido aumento e diversificação dos canais de comunicação levou a que as estratégias de comunicação implicassem a integração e combinação dos vários elementos do mix de comunicação para maximizar o seu impacto para as marcas e organizações, tendo assim surgido o conceito de comunicação integrada de marketing (CIM). Segundo Finne e Gronroos (2009), nas últimas duas décadas, o conceito de CIM cresceu rapidamente em importância sobretudo com os estudos dos seguintes autores: Schultz and Barnes 1999; Schultz 2003; Kitchen, Brignell, and Jones 2004; Kitchen *et al.* 2004; Shimp 2007.

Schultz (2006), um dos principais proponentes da CIM, alertou para a necessidade de reconhecer o papel ativo que os consumidores têm na comunicação de marketing, assinalando que é o consumidor o principal integrante da comunicação de marketing e não o *marketeer*, e que o consumidor pode integrar qualquer comunicação sobre a organização, e não apenas as comunicações de marketing planeadas. Segundo Duncan e Moriarty (1998) mesmo a ausência de comunicação de marketing por parte de uma marca ou organização não impede que os consumidores autonomamente assumam interpretações e significados de comunicação. Os autores defendem, por outras palavras que “you cannot not communicate”.

2.2.3 Os novos modelos de *Relationship Communication*: O consumidor como parte do processo de comunicação

Em retrospectiva, a investigação tradicional em comunicação de marketing preocupava-se sobretudo com o processo de formulação e envio da informação e mensagem, na qual o emissor era ativo e o recetor passivo. No marketing relacional, em que é defendido um equilíbrio de forças, o papel passivo do recetor é considerado inadequado na comunicação.

No entanto, autores como Finne e Gronroos (2009) defendem que a CIM não dá integralmente resposta a esta questão porque apesar de juntar de forma coerente os vários canais de comunicação para uma mensagem mais consistente, continua a considerar o recetor como um objeto e não como sujeito no processo de comunicação. Os autores

propõem assim o modelo *Relationship Communication Model* que representa uma nova perspectiva (e evolução) da CIM na qual o consumidor é o sujeito da análise ao invés do destinatário da comunicação. Em concreto, este modelo centra-se prioritariamente na análise da situação do consumidor, nomeadamente na forma como este constrói significados, considerando o mix de comunicação secundário e instrumental.

A criação deste modelo traduz-se numa lógica mais alargada de encarar o consumidor não apenas como um recetor ou ator, mas como parte do processo de marketing e comunicação. Apesar desta ideia não ser nova - Duncan e Moriarty (1997) já tinham reconhecido que a investigação sobre conceitos de comunicação baseada no cliente estava excessivamente focada nos resultados da comunicação – ela torna-se particularmente relevante porque os consumidores do século XXI têm, sobretudo através da tecnologia, um meio privilegiado de exercer o seu crescente poder (Jackson e Ahuja, 2016).

2.2.4 A Era do *Word of Mouth*: o consumidor como *marketeer*

Como referimos anteriormente, o WOM orgânico ou independente é um processo que ocorre fora do controlo direto das marcas ou organizações. Por definição trata-se de um processo informal e por esse facto distingue-se da comunicação comercial e corporativa assim como das variáveis de comunicação tradicionais que traduzem uma forma (voluntária) de comunicar com o mercado (Lendrevie *et al.*, 2010). De resto, na literatura não parecem existir referências a uma eventual classificação do WOM dentro do mix da comunicação.

Na atividade de comunicação informal os consumidores são os próprios agentes da comunicação selecionando autonomamente os alvos, os objetivos, a mensagem e o seu *timing*. Comportam-se, pois, como verdadeiros *marketeers* com a particularidade da sua mensagem ser potencialmente mais credível que as mensagens provenientes da comunicação planeada de marketing.

Este novo poder dos consumidores é o culminar da evolução da comunicação de marketing que descrevemos nos pontos anteriores. O desafio para as marcas e organizações consiste em tomar decisões e colocar em prática ações que possam ter impacto sobre o WOM, dito de outra forma: o desafio é a gestão do WOM.

2.3 A Gestão do *Word of Mouth*

Tendo por base a generalidade dos estudos publicados com referências à gestão do WOM é possível identificar duas grandes problemáticas de investigação: (1) os antecedentes ou determinantes do WOM, ou seja, as variáveis que têm impacto na geração do WOM; (2) as consequências do WOM, ou seja, as variáveis que traduzem o efeito do WOM nos consumidores e no seu comportamento de consumo. A gestão do WOM implica atuar sobre os antecedentes/determinantes do WOM e neste particular verificamos que a maior da parte da investigação sobre o tema se refere sobretudo à experiência de marca (Alexandrov, Lilly e Babakus, 2013). Fatores conexos à relação entre os consumidores e as marcas como por exemplo a confiança, lealdade ou comprometimento do cliente são apontados como os mais importantes determinantes do WOM (de Matos e Rossi, 2008). Fatores contextuais também são discutidos na literatura, mas com menor profusão. Nesse quadro, destaca-se a investigação ao nível dos processos comportamentais inerentes à partilha de WOM, centrados essencialmente na gestão da imagem e na regulação das emoções, com contributos recentes de vários autores, nomeadamente: Berger e Milkman, 2012; Berger, 2014; Alexandrov, Lilly e Babakus, 2013; Shen, Huang e Li, 2016, Cheung *et al.*, 2007. Por outro lado, existe um crescente interesse nas características da própria mensagem, tanto nas suas dimensões racionais como emocionais (Allsop *et al.*, 2007; Mason e Davis, 2007) assim como a importância das palavras, conteúdo e expressividade (Dichter, 1966; Gabbot e Hogg, 2000; Gremler, 1994). Finalmente, estudos têm sido desenvolvidos no sentido de identificar outros fatores contextuais ao nível dos estímulos da comunicação que potenciam o WOM, como por exemplo *triggers* internos e externos à mensagem (Berger e Schwartz, 2011; Berger e Heath, 2005).

É importante reforçar que a compreensão dos antecedentes do WOM representa um contributo decisivo para a sua gestão. A identificação de variáveis controláveis pelos profissionais de marketing é a base da gestão do WOM, e é meritória no sentido em que os especialistas e empresas podem beneficiar deste conhecimento para melhor desenharem estratégias de comunicação eficazes (Milakovic e Mihic, 2015).

Em 2013, Lang e Hyde propuseram um modelo que resume a revisão de literatura sobre a gestão de WOM e no qual identificam duas áreas de atuação possíveis para os

profissionais: a “gestão indireta” recorrendo às variáveis do mix de comunicação como, por exemplo, campanhas complementares de publicidade e relações públicas para potenciar o WOM; e a “gestão direta”, através do WOM institucional ou incentivado já referido anteriormente.

Em suma, constatamos que: (1) por um lado, a maior parte da investigação se refere a antecedentes do WOM relacionados com a experiência de marca, ignorando fatores fora do contexto da relação cliente-marca; (2) a investigação sobre a gestão de WOM está sobretudo centrada em mecanismos de investimento complementar no mix de comunicação e nas áreas do WOM institucional ou incentivado. Para ilustrar a inter-relação entre esses conceitos propomos o seguinte modelo teórico de resumo (figura 1):

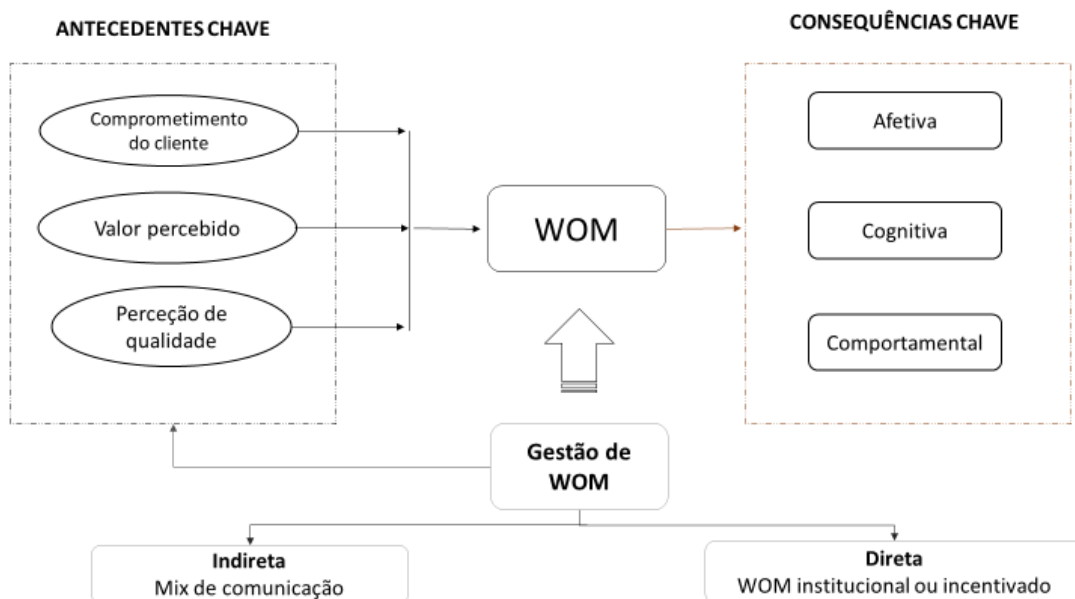


Figura 1 - Quadro resumo da investigação WOM. Adaptado de Matos e Rossi (2008); Lang e Hyde (2013)

Para o estudo da gestão do WOM é necessário analisar e integrar, em conjunto com os determinantes tradicionais da literatura, o contributo dos estudos mais recentes, nomeadamente ao nível dos determinantes contextuais não relacionados com a experiência de marca. Propomos essa análise nos capítulos seguintes.

2.4 Experiência de marca como determinante do *Word of Mouth*

Desde os anos 60, um número significativo de estudos tem sido desenvolvido sobre os antecedentes do WOM. No entanto, muita dessa investigação está centrada em conceitos paralelos, tal como a satisfação dos clientes, e tendo no WOM apenas uma consequência comportamental decorrente (Matos e Rossi, 2008). Apesar do WOM não ser o conceito principal nesse tipo de investigação é possível afirmar que os principais antecedentes do WOM estão bem estabelecidos na literatura, nomeadamente: satisfação do cliente, lealdade do cliente, percepção de qualidade, valor percebido, comprometimento do cliente e confiança (Mazzarol *et al.*, 2007).

Da análise da literatura, parece que três destes antecedentes têm uma posição central em termos de estudo, merecendo maior atenção por parte dos investigadores. De facto, Lang e Hyde (2013) propõem um modelo que agrupa as principais problemáticas de investigação em termos de antecedentes, tendo destacado os seguintes que apelidaram de antecedentes chave: satisfação do cliente, comprometimento do cliente e confiança. Em contraste, Matos e Rossi (2008) desenvolveram um modelo conceptual distinto testando a força da influência relativa de cada uma no WOM. Chegaram à conclusão que os três antecedentes com impacto mais forte (por ordem de maior força) são: comprometimento do cliente, valor percebido e percepção de qualidade. Importa por isso clarificar cada um destes antecedentes: o comprometimento do cliente traduz um desejo do cliente de manter uma relação de valor com a organização, marca ou produto (Moorman *et al.*, 1992); o valor percebido pelo cliente é a avaliação que este faz de um determinado produto com base na ponderação entre o que dá e o que recebe (Zeithaml, 1988); a percepção de qualidade prende-se com a percepção de qualidade de determinados serviços ou produtos por parte dos clientes.

2.5 Contexto Social e do *Self* como determinante do *Word of Mouth*

Em contraponto com a profusa investigação de antecedentes relacionados com a experiência de marca, muito pouco se conhece ainda sobre os fatores e processos comportamentais subjacentes ao WOM (Berger, 2014). No fundo, o que leva as pessoas

a partilharem determinadas estórias, mensagens, ideias ou marcas, mais do que outras? Segundo Tsai, Kuo e Tan (2016) existe um escasso conhecimento sobre os determinantes subjacentes ao comportamento de WOM na perspetiva do potencial comunicador. De seguida, propomos a análise das correntes de investigação mais recentes com contribuições nesse particular.

2.5.1 Gestão da Imagem

Com base na teoria de *social exchange* (Blau, 1986; Emerson, 1976), Alexandrov, Lilly e Babakus (2013) defendem que o WOM representa uma moeda de troca que permite às pessoas ganharem benefícios sociais e pessoais. O modelo proposto por estes autores realça que as duas necessidades humanas mais importantes associadas ao WOM são o *self-enhancement* e a *self-affirmation*.

Similarmente, Berger (2014) aponta para motivações da mesma natureza. Defende que a razão essencial para que os consumidores partilhem WOM é a gestão da sua imagem: tanto ao nível da autoimagem (imagem que temos de nós próprios) como da heteroimagem (imagem que os outros têm de nós). Baseia-se, para o efeito, na teoria da gestão da imagem que afirma que as interações sociais podem ser vistas como uma forma de desempenho (Goffman, 1959), no sentido em que as pessoas se apresentam aos outros com o objetivo de criar uma imagem desejada. As pessoas que partilham, por exemplo, serem fiéis a determinada série televisiva, ou habitualmente comprarem determinada marca, estão a transmitir aos outros as características associadas a esses comportamentos específicos. O mesmo efeito acontece também pela negativa quando as pessoas se desassociaam de determinados comportamentos para evitarem a respetiva conotação social.

Berger (2014) indica, mais especificamente, que o WOM pode facilitar a gestão da imagem por três vias: (1) o *self-enhancement*, no sentido em que as pessoas gostam de ser percecionadas de forma positiva pelos outros e por isso apresentam-se de forma a gerar esse tipo de perceção. Tal como a marca do carro que se conduz, os assuntos sobre os quais as pessoas conversam têm impacto na forma como os outros as veem (e como as pessoas se veem a si próprias); (2) a *identity-signaling*, porque para além de uma perceção

positiva, as pessoas partilham informação para comunicar determinada identidade (para si e para os outros). Por exemplo, partilhar frequentemente informação sobre restaurantes pode contribuir para criar a ideia que essa pessoa é uma *foodie*, enquanto que partilhar conhecimento específico sobre desporto e alimentação pode reforçar a ideia que a pessoa se dedica a um estilo de vida saudável; (3) o preenchimento do espaço de conversa, porque para além do conteúdo de uma comunicação, o estilo do discurso também afeta a perceção dos outros. Em resultado disso as pessoas podem recorrer à partilha de todo o tipo de informação, consoante o contexto, para evitar potenciais perceções negativas decorrentes de hesitações ou silêncios constrangedores.

2.5.2 Regulação das emoções

Para além dos aspetos relacionados com motivações do foro social, uma linha de investigação recente aponta a regulação das emoções como um dos fatores com influência no WOM. Berger (2014) defende que o WOM, na sua vertente de comunicação interpessoal de partilha, facilita a regulação emocional individual. A regulação emocional refere-se à forma como as pessoas gerem o tipo de emoções que sentem, quando as sentem e como as experienciam e manifestam (Gross, 1998). Neste enquadramento, o autor refere que uma das principais manifestações da regulação emocional através da partilha é a libertação ou *venting*. O autor suporta esta conclusão com referência a diversos estudos e autores que comprovam que as pessoas falam com outras como uma forma de catarse, reduzindo o impacto emocional de experiências de consumo negativas (Pennebaker, 1999; Pennebaker, Zech e Rimé, 2001). Consumidores zangados (Wetzer, Zeelenberg e Pieters, 2007) assim como consumidores insatisfeitos (Anderson, 1998) partilham WOM como forma de *venting*. Por exemplo, os clientes de uma companhia aérea que vêm o seu voo cancelado têm maior tendência para libertar a frustração falando com pessoas à sua volta e/ou partilhando o sucedido com amigos ou familiares.

Na investigação sobre este processo de regulação emocional a temática da diferença entre a valência emocional positiva e negativa é central ao estudo. Em concreto, procura a resposta à pergunta: qual das valências é responsável por uma maior propensão para o *venting* e conseqüentemente um maior potencial de partilha WOM? Berger e Milkman (2012) concluíram, através da análise de mais de 7000 artigos do New York

Times, que apesar de artigos com valência emocional positiva serem mais virais, a razão essencial para a partilha era o grau de excitação emocional física desencadeada pelo artigo. Assim, conteúdos que produzem excitação positiva de alta intensidade (gargalhada ou surpresa) e excitação negativa de alta intensidade (raiva ou ansiedade) são mais partilhados tornando-se mais virais. Por outro lado, conteúdos que provocam uma baixa intensidade emocional (contentamento ou tristeza) tornam-se menos virais. Berger (2011) defende que a partilha de WOM é potenciada especificamente pela manifestação da excitação a nível físico, ou seja, pela ativação do sistema nervoso autónomo. Isto significa que existe uma maior propensão em partilhar, por exemplo, um vídeo que cause uma reação física intensa como o ranger de dentes de raiva ou a gargalhada descontrolada. No inverso, um vídeo que inspire contentamento moderado ou melancolia tem menor potencial a ser disseminado, independentemente do conteúdo *per si*.

2.6 Contexto comunicacional como determinante do Word of Mouth

Em contraponto com os estudos que centram a análise dos antecedentes do WOM em aspetos relacionados com a psicologia ou sociologia, outras linhas de investigação recentes procuram explicar o fenómeno com base em mecanismos de desencadeamento ou *triggers* contidos na formulação da própria mensagem e no ambiente de comunicação no qual a mensagem circula. Apesar de dispersas na literatura destacam-se duas linhas de investigação que organizámos em dois grupos distintos: *triggers* internos (no conteúdo da mensagem) e *triggers* externos (no contexto onde a mensagem circula). Berger (2014) realça a importância do estudo deste tema que classifica como *content-driven WOM versus context-driven WOM*.

2.6.1 *Triggers* internos - riqueza de conteúdo e *storytelling*

Apesar de se tratar de uma área pouco explorada existe algum histórico na investigação sobre a importância das dimensões racionais e emocionais das mensagens (Allsop *et al.*, 2007; Mason e Davis, 2007), assim como sobre a importância das palavras, conteúdo, linguagem e expressividade nas mensagens de WOM (Dichter, 1966; Gabbot e Hogg, 2000; Gremler, 1994).

Em 2012, Sweeney, Soutar e Mazzarol desenvolveram um instrumento de medição para caracterizar o WOM ao nível do conteúdo da mensagem individual. Basearam-se para o efeito na teoria da retórica de Aristóteles e em investigadores mais recentes que reconheceram a importância da mensagem na medição do WOM, nomeadamente Anderson (1998), Godes e Mayzlin (2004) e Eliashberg *et al.*, (2000). Na sua análise, os autores sugerem que os consumidores se envolvem tendencialmente mais em WOM com elevada riqueza de conteúdo. Esta riqueza refere-se à profundidade, intensidade, e vivacidade da mensagem em si. A riqueza inclui aspetos de conteúdo tais como o tipo de linguagem utilizada, a profundidade da informação e elementos de *storytelling*.

O efeito do *storytelling* foi descrito como um dos fatores fundamentais na promoção de WOM por Berger (2013). Segundo o autor, se um produto ou uma ideia estiverem embebidas numa narrativa mais abrangente é possível não apenas melhorar o processo de memorização, mas também a recordação da mensagem. Neste particular, o autor destaca a técnica descrita como “Cavalo de Tróia” que consiste em esconder a mensagem desejada num processo de *storytelling*. Um exemplo da aplicação eficaz desta estratégia são os contos e as fábulas que sobreviveram de geração em geração mesmo em épocas em que os meios de disseminação e comunicação eram primários. Os objetivos de comunicação ou a “moral da história” são encapsulados com técnicas de *storytelling* tornando-os mais propensos à retenção e partilha. A fábula “João e o Lobo”, por exemplo, sobrevive nos nossos dias e continua a servir para transmitir às crianças as consequências da mentira de uma forma mais eficaz que no discurso direto.

No contexto da riqueza intrínseca das mensagens os investigadores Heath e Heath (2007) propuseram um modelo que detalha as características das mensagens para que sejam percebidas e lembradas, e conseqüentemente terem maior probabilidade de serem disseminadas. As seis características identificadas encontram-se descritas no quadro seguinte:

Características	Descrição
Centrada no seu núcleo	Reduzir a mensagem ao seu núcleo de comunicação, ou seja, ao objetivo principal que pretende ser transmitido.
Inesperada	Violar um ou mais <i>schemas</i> mentais habituais de forma a criar surpresa.
Concreta	Usar linguagem sensorial que estimule a imagética mental.
Credível	Usar fontes de credibilidade externas (autoridades) ou internas (auto-teste).
Emocional	Utilizar referências e imagens que induzam emoções.
Sob o formato de uma história	Enquadrar a mensagem numa história utilizando técnicas de <i>storytelling</i> .

Tabela 1 - Características das mensagens com elevado potencial de WOM. Adaptado de Heath e Heath (2007) *Made to Stick - Success Model*

2.6.2 Triggers externos – A Teoria do Habitat de Ideias

A influência da riqueza de conteúdos, nomeadamente através do *storytelling* tem um efeito importante ao nível da memorização e recordação da mensagem, essencial para que o processo de WOM se propague. Nesse contexto, os autores Berger e Heath (2005) propuseram que o processo de recordação não pode estar dissociado da influência de elementos ambientais que espoletem essas mesmas recordações. Definiram assim o conceito de “habitat de ideias” para representar o conjunto de elementos ambientais que espoletam e tornam determinadas ideias e mensagens relevantes. Os habitats externos afetam o sucesso de determinadas ideias ao criarem “pistas” para que as pessoas se recordem de informação que está gravada na memória. Essas pistas são essencialmente de dois tipos: (1) as pistas sensoriais, que decorrem do contacto dos nossos 5 sentidos

com o ambiente externo; (2) as pistas de associação semântica, que ocorrem frequentemente no decurso de interações sociais. O impacto deste tipo de pistas ocorre com frequência em provérbios e expressões populares, frequentemente ricas em elementos sensoriais e linguagem corrente. Por outro lado, o aproveitamento premeditado ou acidental destas pistas pode contribuir para o sucesso de uma campanha de comunicação. A título ilustrativo, no início da década, a campanha publicitária do iogurte Danoninho ficou célebre graças à expressão “Faltou-te um bocadinho assim!” associada ao gesto de aproximar o indicador ao polegar. Neste caso, a expressão entrou na memória coletiva pela forma como foi partilhada e lembrada em variadas situações do dia a dia. O sucesso deveu-se à combinação da pista visual – um gesto frequente para classificar qualquer coisa de pequena dimensão – com as pistas semânticas relacionadas com a expressão “faltar um bocadinho”, ambas comuns no ambiente de comunicação informal. Anos mais tarde, o Continente teve sucesso semelhante graças a uma expressão ancorada numa das perguntas mais frequentes do início de uma interação social: “Novidades? Só no Continente.”

Apesar da teoria do habitat de ideias estar centrada no potencial de recordação de mensagens e ideias, e conseqüentemente no potencial de WOM, estudos subsequentes indicam que a sua aplicação é mais ampla e significativa. De facto, estudos posteriores demonstraram o seu efeito ao nível das decisões que tomamos e das escolhas que fazemos, por exemplo no ato de votar (Berger e Fitzsimons, 2008) e na avaliação e aquisição de produtos (Berger, Meredith e Wheeler, 2008).

2.7 Sistematização conceptual da gestão do *Word of Mouth* e questões de investigação

Após a análise das várias propostas de gestão de WOM que se encontram dispersas na literatura propomos a sistematização e categorização da gestão de WOM na figura 2 englobando três tipos de gestão distintos: (1) a gestão direta, que se opera via instrumentos de WOM incentivado; (2) a gestão indireta via mix de Comunicação, que recorre a ações de comunicação nas suas diversas variáveis; (3) e a gestão indireta via antecedentes. Adicionalmente, integrando os contributos de Trusov *et al* (2009) e Martin (2015) sobre a perceção da influência do *marketeer* no processo de WOM, assim como

os contributos de Dichter (1966), Martin e Lueg, (2013) e Sweeney *et al.*, (2008) sobre a eficácia do WOM categorizámos também cada tipo de gestão quando à sua eficácia.

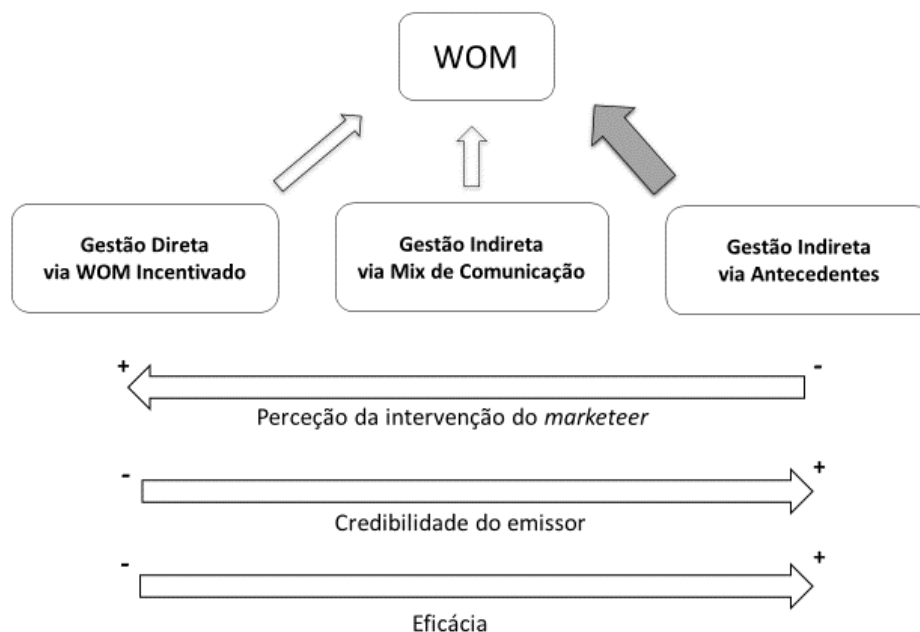


Figura 2 – Diferentes tipo de Gestão de WOM

Por outro lado, de forma a integrar as teorias analisadas na literatura no âmbito dos antecedentes de WOM, apresentamos uma sistematização na figura 3 na qual incorporamos os antecedentes relacionados com a experiência de marca cuja tema representa a maior parte da investigação (Alexandrov, Lilly e Babakus, 2013) e os antecedentes relacionados com os processos comportamentais e o contexto de comunicação com destaque para os contributos de Berger e Milkman, (2012), Berger (2014), Berger e Schwartz, (2011), Berger e Heath (2005).

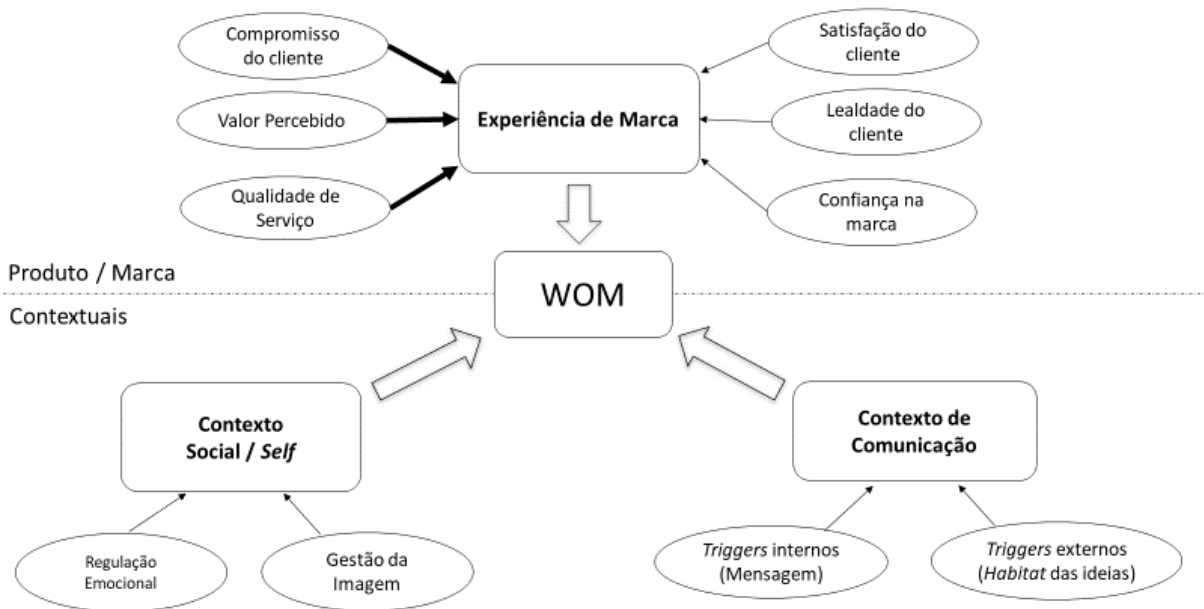


Figura 3 – Antecedentes da Gestão de WOM via Antecedentes

A sistematização realizada permite, por um lado, ir ao encontro das preocupações de Yadav (2010), Wells (1993) e Misner (1999) que indicaram que a investigação sobre WOM se encontra ainda fragmentada. Por outro lado, pretende facilitar o estudo da temática no âmbito da presente tese oferecendo uma categorização conceptual de suporte.

No que concerne à definição específica das questões de investigação é oportuno retomar o paradoxo que assinalámos na problemática de investigação: apesar da teoria ter demonstrado a importância do fenómeno do WOM, sobretudo no impacto que tem no comportamento dos consumidores, assim como o seu papel crescentemente relevante no futuro, parece ainda existir um conhecimento fragmentado e insuficiente do tema. Deste paradoxo resulta uma dúvida fundamental: estes tipos de fragilidades da literatura terão reflexo ou paralelo nos profissionais? Dito de outra forma: terão os profissionais de marketing os conhecimentos suficientes sobre o WOM, tanto ao nível da sua importância como ao nível da sua gestão?

Milakovic e Mihic (2015) referem que o conhecimento sobre WOM, em particular sobre os seus antecedentes, é benéfico para os profissionais no sentido em que lhes permite melhor desenharem estratégias de comunicação eficazes. As conceções e práticas dos profissionais podem assim dar-nos pistas para perceber se a gestão de WOM está a

ser mobilizada no seu pleno potencial ou se existe espaço para a sua melhoria e conseqüentemente para a melhoria da eficácia das estratégias de marketing e comunicação.

Com base nesse racional, afigurou-se oportuno estabelecer as seguintes questões de investigação:

- (1) Os teóricos e os profissionais de marketing têm concepções semânticas semelhantes relativamente ao conceito de WOM?
- (2) Os teóricos e os profissionais de marketing dão relevância semelhante ao WOM no âmbito da gestão de marketing?
- (3) Os teóricos e os profissionais de marketing têm concepções semelhantes relativamente à relevância futura do WOM?
- (4) Das práticas de gestão de WOM identificadas pelos teóricos e que categorizámos em: Gestão Direta, Gestão Indireta via Mix de Comunicação e Gestão Indireta via Antecedentes (conforme figura 2), quais é que são privilegiadas pelos profissionais de marketing?
- (5) Dos antecedentes da Gestão Indireta via Antecedentes identificados pelos teóricos e que categorizámos em: Experiência de Marca, Contexto Social/Self e Contexto de Comunicação (conforme figura 3), quais é que são privilegiados pelos profissionais de marketing?

3. MÉTODO

Segundo Bryman (2004) a investigação qualitativa caracteriza-se pela tentativa de ver através dos olhos de outros, pressupondo estratégias de investigação menos estruturadas e mais flexíveis, descrevendo ambientes sociais como forma de validar determinadas interpretações. Este tipo de investigação é adequado para as questões de investigação propostas uma vez que o objetivo é compreender as perceções de profissionais de marketing com base no seu contexto socioprofissional, sendo inevitavelmente sensível às variações simbólicas. O presente estudo é por isso exploratório de natureza qualitativa.

3.1 Procedimento

Numa primeira abordagem, por forma a maximizar as probabilidades de resposta, foram identificadas pessoas com contactos diretos (formais ou informais) com os gestores/diretores de marketing a entrevistar. Em alguns casos, foram utilizados contactos pessoais diretos.

O pedido de participação no estudo foi formalizado por email (anexo 1), diretamente ao gestor/diretor de Marketing, mencionando sempre que possível o nome da pessoa que indicou o contacto para favorecer a familiaridade e consequente probabilidade de resposta positiva. Nos casos de contactos pessoais foi utilizado o contacto telefónico.

Nos casos em que não foi obtida resposta foram enviados dois emails de *reminder* com o espaçamento de uma semana e meia. Nos casos em que o contacto inicial facultou telefone do gestor/diretor, o *reminder* foi efetuado diretamente por telefone.

No email enviado, para além das informações gerais sobre o Mestrado e Universidade, foi referida apenas a área genérica de estudo – Comunicação de Marketing – em detrimento da temática específica de WOM. O objetivo foi o de não condicionar as respostas dos entrevistados. Alguns dos entrevistados sugeriram o envio prévio das perguntas, tendo esse procedimento sido recusado com o mesmo argumento do não condicionamento das respostas, o que geralmente foi bem aceite pelos entrevistados.

3.2 Amostra

A escolha da amostra teve em conta diversos fatores que refletem a dificuldade de acesso aos gestores e diretores de marketing. Por um lado, a dinâmica profissional das organizações dificulta a disponibilidade em termos de tempo para o apoio a estudos desta natureza. Por outro lado, as questões de confidencialidade podem dificultar de forma acrescida a disponibilidade dos profissionais pelo receio que as informações reveladas sejam tornadas acessíveis ou públicas. Face às antevistas dificuldades, optámos por uma amostragem que maximizasse as possibilidades de concretização das entrevistas o que se traduziu na procura prioritária de profissionais através das nossas redes de contactos. Em concreto, a escolha recaiu sobre a amostra não probabilística por conveniência por ser mais fácil de operacionalizar e por ser adequada aos estudos exploratórios no sentido em que não existe necessidade de assegurar representatividade (Malhotra *et al.*, 2012).

Como referimos, no sentido de obter a maior taxa de resposta possível foram identificadas prioritariamente as organizações e gestores/diretores de marketing dentro da nossa rede de contactos.

Por outro lado, constituíram critérios de seleção três aspetos adicionais: (1) identificar organizações relevantes nos seus setores de atividade; (2) obter a maior diversidade possível de setores de atividade, procurando evitar entrevistados de setores similares; (3) não restringir as entrevistas apenas a empresas com fins lucrativos, procurando também englobar organizações dos setores da economia social, associativa e política. Este último critério pretendeu traduzir o facto do WOM não ser um tema significativo apenas para as marcas de cariz comercial, mas também particularmente relevante para as organizações cujo objetivo seja informar, sensibilizar e persuadir.

Assim, das organizações contactadas, num total de 36, aceitaram participar no estudo 20 entre as quais duas de setores de cariz não comercial. Obtivemos, deste modo, uma taxa de resposta de 55,5%. De entre as 20, apenas duas organizações competem no mesmo setor de atividade embora com produtos distintos. Estão representadas empresas que operam nos seguintes mercados: impressão digital, comercialização e distribuição de café, dermocosmética, consultoria em tecnologia, transporte aéreo, móveis e decoração, telecomunicações, serviços bancários, retalho alimentar, hotelaria e turismo, edição, produção e comercialização de bens agroalimentares, automóvel, distribuição e

comercialização de bebidas, laticínios, *rent-a-car*, comércio de roupa e calçado, divulgação científica e preservação da vida animal. É de salientar que neste grupo existem empresas líderes de mercado.

Integram a nossa amostra 20 indivíduos, 12 do sexo feminino e 8 do sexo masculino. 13 dos entrevistados são diretores de marketing, enquanto que os restantes 7 têm o cargo de gestores de marketing ou gestores de produto. Todos os entrevistados têm formação superior.

3.3 Instrumento e estratégia de análise de dados

Para a concretização do estudo foi escolhida a realização de uma entrevista semi-estruturada. Esta escolha pareceu-nos adequada uma vez que a entrevista é “uma conversa iniciada pelo entrevistador com o objetivo específico de obter informação relevante para um problema em estudo e incidindo sobre o conteúdo especificado por conteúdos de investigação: descrição, predição ou explicação sistemática” (Cohen e Manion, 1989). Na sua larga maioria as entrevistas foram presenciais com a exceção de duas que se realizaram via Skype devido a constrangimentos de tempo e distância respetivamente. A entrevista engloba quatro questões fundamentais que refletem as questões de investigação:

- (1) Que relevância tem o fenómeno do WOM para a sua marca/organização?
- (2) Como vê a evolução da relevância do fenómeno para o futuro? Quais as razões?
- (3) Quais os fatores que, na sua opinião, provocam / potenciam o WOM?
- (4) Como é que a gestão do WOM está presente no dia a dia da sua marca /organização? Existe uma estratégia específica? Ações específicas? Que exemplos me pode dar?

O objetivo principal da entrevista é obter informações sobre as diferenças entre a teoria e a prática em três vertentes distintas:

A pergunta (1) pretende, em simultâneo, comparar a perceção da importância do fenómeno de WOM dos profissionais com a importância descrita na literatura, assim como no decorrer da resposta compreender o espaço semântico dos profissionais e até que ponto o seu conceito de WOM está associado e reflete o dos académicos. A pergunta

(2) tem como objetivo comparar a percepção de evolução da importância futura do WOM com a que se encontra descrita na literatura, com particular atenção às várias razões que suportam a referida perspetiva. As seguintes perguntas (3 e 4) têm como objetivo compreender o recurso dos profissionais relativamente à gestão de WOM com referência aos modelos teóricos analisados na revisão de literatura.

A condução das entrevistas, apesar de existir um guião acima descrito, não pretendeu impor uma ordem específica nem impor uma matriz de resposta. Desta forma, as informações emergiram de um discurso livre.

Todas as informações relevantes para os objetivos do estudo foram registadas em apontamentos escritos. As transcrições encontram-se no anexo 2 subtraídas dos conteúdos que possam comprometer a confidencialidade do estudo, nomeadamente: nomes de indivíduos, nomes de empresas, descrição de ações públicas, eventos externos e internos, ações de comunicação ou campanhas que possam pelo seu contexto contribuir para a identificação da empresa em causa. Optou-se pela não utilização de equipamento de gravação para evitar constrangimentos e por razões de confidencialidade da informação, questão particularmente sensível em muitas das organizações onde decorreram as entrevistas. Antes da realização das entrevistas explicámos aos inquiridos a necessidade de tirar os apontamentos, assim como o tratamento confidencial a que os mesmos estariam sujeitos. Após transcrição, os conteúdos foram sujeitos a análise aplicando uma matriz consonante com os objetivos definidos em cada pergunta.

A matriz de análise foi estruturada com base nos critérios relevantes para o estudo em particular os critérios definidos na literatura e em linha com as questões de investigação definidas. Os autores relacionados com cada um dos critérios encontram-se referenciados em cada um dos campos da matriz.

Com base nas transcrições realizadas, a matriz foi preenchida com o essencial dos conteúdos relevantes para cada critério. Posteriormente, foram analisados não apenas relativamente à sua comparação com os conceitos da literatura, mas igualmente com novos conceitos ou ideias que apesar de não constarem da literatura surgiram de forma recorrente no discurso dos entrevistados. Para cada critério existe uma análise estatística que serve de base para a obtenção dos resultados que se apresentam no próximo capítulo.

De seguida, apresentamos a matriz, à qual foram subtraídos os nomes das empresas, dos indivíduos e os conteúdos que de alguma forma pudessem comprometer a confidencialidade da informação:

	Relevância	Conceção	Relevância no futuro
Autores de referência para a análise das respostas	Chevalier e Mayzlin (2006); Chintagunta, Gopinath e Venkataraman (2010); Godes e Mayzlin, (2009); Trusov, Bucklin e Pauwels (2009)	Bone (1992) e Stern (1994) - valorização do face a face; Buttle (1998): valorização dos meios digitais	Allsop <i>et al.</i> (2007) e Sweeney et al. (2008) - menor credibilidade das marcas e crescente saturação dos consumidores; De Bruyn e Lilian (2008) e Brown, Bhadury e Pope (2010) - potencial das novas tecnologias

Organização 1	WOM muito relevante; importante para o <i>top of mind</i>	associa sobretudo ao fenómeno online (>70%) e à reputação online	mais importante no futuro; "existe uma intrusão enorme por parte das marcas o que causa saturação"; assinala a falta de credibilidade "ninguém sabe gerir a falta de credibilidade "
Organização 2	Muito importante porque é necessário criar conteúdo "shareable"	Reconhece que o face a face ainda tem a maior importância (>60%) face ao digital	importância crescente no futuro; "dependemos cada vez mais dos nossos peers" por questões de credibilidade
Organização 3	Muito importante para as marcas	Dá maior importância ao WOM face a face que é mais frequente (>80%) e mais credível	cada vez mais relevante para o futuro; as marcas e <i>influencers</i> estão a perder credibilidade; os <i>micro-influencers</i> são os que perdem menos credibilidade
Organização 4	Fundamental para o marketing e para as vendas	Dá maior importância ao WOM face a face (>60%) por ser mais eficaz; diz que no futuro o online vai dominar	mais importante no futuro por causa do poder dos consumidores e pelo ambiente ser cada vez mais competitivo
Organização 5	Relevante para a empresa	Dá muito mais importância ao online (>90%) e associa o fenómeno sobretudo às redes sociais; "Fenómeno ao qual estamos muito atentos por causa das redes sociais"	mais relevante no futuro porque pode existir um problema de credibilidade das marcas e porque o universo de conversas dos consumidores será maior

Organização 6	Diz que é relevante	Diz que o online tem mais prevalência que o face-a-face e que é mais credível, desvaloriza o papel das redes sociais	mais relevante para o futuro porque o mercado vai ser mais complexo e competitivo
Organização 7	Extremamente relevante sobretudo para quem tem pouca capacidade de investir em marketing	Diz que existe muito mais WOM no face a face (>80%)	mais importante no futuro ; fala na perda de credibilidade das marcas , e refere a cada vez mais perda de credibilidade dos <i>influencers</i>
Organização 8	Obviamente importante uma "preocupação constante"; "goes without saying"; importante para a reputação	Dá mais importância ao online (>70%), mas cético quanto às redes sociais	mais importante para o futuro porque as marcas vão precisar de gerir melhor a reputação
Organização 9	Muito importante ; "o WOM faz parte de nós"; importante para a reputação da marca	Online mais importante (>60%); associa maioritariamente aos <i>social media</i> , mas face a face mais credível	mais importante no futuro ; os "consumidores dão cada vez mais importância aos seus pares"; falta de credibilidade das marcas
Organização 10	Importante	Online é igual ao face a face ; face a face mais credível	igualmente importante
Organização 11	Muito importante	Face a face preponderante (>80%)	mais importante para o futuro por causa da decrescente credibilidade (desconfiança) das marcas e a saturação
Organização 12	Muito relevante	Face a face mais prevalente (>60%)	mais importante no futuro porque existe uma saturação face à comunicação das marcas

Organização 13	Muito relevante; "pode não ser sempre o 1º objetivo, mas deve ser sempre a consequência"	Maioria acontece face a face (>60%)	cada vez mais relevante no futuro porque a competitividade do mercado está a aumentar, o online está cada vez mais ocupado; problema de saturação
Organização 14	Muito relevante	Online é maioritário (>70%), e a tendência é para o online ser cada vez mais importante	mais relevante no futuro
Organização 15	Muito importante e "a consequência desejável de todas as ações de comunicação"	Online é esmagador (>90%)	Mais importante no futuro porque existe uma crescente saturação relativamente às marcas
Organização 16	Muito relevante	Online é mais importante (>60%)	Mais importante no futuro
Organização 17	Muito importante e a consequência das ações de marketing	Maioritariamente online (>80%)	Muito mais importante no futuro porque existe uma descredibilização e saturação das marcas
Organização 18	Muito importante, é a consequência desejável das ações de marketing	Maioritariamente online (>80%)	Parece que será mais importante sem, no entanto, detalhar os motivos
Organização 19	Muito importante, "não é pensada diretamente, mas deve ser uma das consequências das nossas ações"	Quase a totalidade hoje é online (>90%)	Cada vez mais importante porque as pessoas confiam cada vez mais nos seus pares; sentem menor confiança nas marcas
Organização 20	Muito relevante sobretudo porque o budget de marketing é baixo	Existe um equilíbrio entre online e face a face , no entanto no futuro o online será predominante	Mais relevante no futuro porque a comunicação digital vai permitir que a mensagem se transmita mais rapidamente e para todo o lado

	Gestão Direta	Gestão Indireta via Mix de Comunicação	Gestão Indireta via Antecedentes
Organizações (Org.)	Walter (2006) e Martin (2015) - diferenciação entre conceitos de WOM incentivado vs WOM orgânico e modelos propostos (fig 2 e 3)	Lendrevie et al (2010) - variáveis do mix de comunicação e modelos propostos (fig 2 e 3)	Berger (2014); Berger (2011); Blau, (1986); Emerson, (1976) Alexandrov, Lilly e Babakus (2013); Gross (1998) - contexto social/self; Dichter (1966); Gabbot e Hogg (2000); Gremler (1994); Heath e Heath (2007) - contexto da comunicação

			<i>Experiência de marca</i>	<i>Contexto social/self</i>	<i>Contexto comunicação</i>
Org. 1	Sem referências	Utilizam campanhas de publicidade e RP sobretudo influencers e advocates	Refere a qualidade do produto e qualidade do serviço ao cliente como potenciador de WOM; fala em <i>customer journey</i> ; fala em satisfação do cliente como fator de recomendação	Sem referências	Fala da preocupação com a elaboração dos conteúdos com a utilização do storytelling e de elementos que gerem surpresa e emoção
Org. 2	Sem referências	Utilizam sobretudo campanhas com influencers e micro-influencers e advocates	Sem referências	Sem referências	Diz que o conteúdo é chave; diz que o conteúdo tem de ser relevante e criar afinidade
Org. 3	Utilizam ações de referrals, member get member e campanhas de afiliados	Sem referências	Fala na importância da satisfação do cliente ; "quando gosto recomendo, desde um restaurante a um médico"	Sem referências	Fala na importância da disrupção e no efeito de repetição dos conteúdos

Org. 4	Sem referências	Campanhas de publicidade são desenvolvidas para gerar WOM	Diz que a satisfação do cliente é o mais importante; é preciso traçar a <i>customer journey</i> ; a qualidade e a credibilidade na marca são importantes; "um cliente muito satisfeito transforma-se num <i>advocate</i> "	Sem referências	Refere que os conteúdos devem despertar curiosidade e serem disruptivos ; "é preciso ser disruptivo para gerar <i>buzz</i> "
Org. 5	Sem referências	Aposta em ações de comunicação digital nas redes sociais e marketing direto "one-to-one" personalizadas com significado para gerar WOM	Sem referências	Sem referências	Fala em conteúdos que gerem emoções positivas, surpresa e que sejam criativos
Org. 6	Refere a utilização de <i>testimonials</i> no contexto do WOM incentivado	Fala em ações de assessoria de imprensa para gerar WOM	Refere a satisfação do cliente como veículo de WOM; qualidade /benefícios dos produtos ou serviço	Sem referências	Sem referências
Org. 7	Sem referências	Desenvolvem ações de RP para mobilizar <i>advocates</i> por causa das questões de credibilidade	O mais importante é a experiência a usar o serviço/qualidade ; "como se sentiram a usar o serviço"; "uma surpresa positiva na utilização do produto/serviço gera WOM"	Sem referências	Sem referências
Org. 8	Sem referências	Ações de RP nomeadamente assessoria de imprensa	Relevância, utilidade e qualidade do serviço para as pessoas	Sem referências	Refere conteúdos originais e que criam surpresa, disruptão , como gerador de WOM

Org. 9	Sem referências	Sem referências	Serviço e relação com o cliente; relação dos colaboradores com os clientes (formação); afinidade com a marca; "sentir a marca"	Sem referências	Conteúdos diferentes, únicos, estranhos, disruptivos , ligados às coisas do dia-a-dia (ex: Ronaldo)
Org. 10	Sem referências	Utilização de ações com influencers ; ações para transformar influencers em advocates	Qualidade do serviço; qualidade do produto; relação dos colaboradores com os clientes	Sem referências	Sem referências
Org. 11	Ações de member get member ; incentivos aos referrals ;	Ações com influencers com prioridade para advocates porque diz que os "os influencers estão a perder credibilidade à medida que se profissionalizam aos olhos dos consumidores"	Qualidade do produto	Sem referências	Sem referências
Org. 12	Sem referências	Usam influencers através de agências de RP especializadas	Experiência positiva relativamente ao produto; satisfação do cliente	Sem referências	Conteúdo que gere familiaridade
Org. 13	Sem referências	Utilizam influencers e ações nas redes sociais; publicidade porque "todas as ações que geram awareness geram WOM"	Sem referências	Sem referências	Conteúdo relevante , com utilidade e diferenciado, inesperado, disruptivo

Org. 14	Sem referências	Utilizam <i>influencers (bloggers)</i> em campanhas; mas coloca em causa a credibilidade e saturação dos <i>influencers</i> . "A TV é para esquecer, o digital é caro, a solução é claramente apostar nos influencers"	Sem referências	Sem referências	Fazer conteúdos diferentes, e arrojados, disruptivos
Org. 15	Sem referências	Utilizam <i>influencers</i> e <i>micro-influencers</i> , alguns deles como <i>brand ambassadors</i> ; fazem ações no Instagram	Qualidade do produto; serviço ao cliente nomeadamente o pós-venda	Sem referências	Desenvolver conteúdos emocionais, com utilidade, relevantes e com os quais os clientes se identifiquem
Org. 16	Utilizam campanhas de <i>member-get-member</i> com suporte online	Fazem passatempos semanais nas redes sociais ; trabalham com <i>influencers (bloggers)</i> ; ações de assessoria de imprensa	Qualidade do produto - entregar algo de valor acrescentado; serviço ao cliente no pós-venda	Sem referências	Conteúdos que "contem uma história" (<i>storytelling</i>)
Org. 17	Utilizaram <i>testimonials</i> , mas os resultados ficaram aquém do desejado	Utilizam <i>influencers</i> mas consideram que estes estão a perder credibilidade	Satisfação dos clientes ; é preciso controlar os <i>detractors</i> para evitar WOM negativo	Sem referências	Conteúdos que gerem surpresa
Org. 18	Sem referências	Utilizam eventos e momentos de ativação de marca para gerar WOM; utilizam <i>influencers</i> não pagos para serem <i>advocates</i>	Sem referências	Sem referências	Importante a riqueza de conteúdos, a originalidade ; que tenha utilidade ; que seja fora do normal
Org. 19	Sem referências	Utilizam <i>influencers</i> e <i>micro-influencers</i> que são mais eficazes	Sem referências	Sem referências	Conteúdos emocionais, irreverentes , com o quais os consumidores se identifiquem ; que suscitem curiosidade
Org. 20	Sem referências	Sem referências	Sem referências	Sem referências	Conteúdos que sejam inesperados para os consumidores

Tabela 2 - Matriz de análise

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Relevância do *Word of Mouth*

O primeiro critério analisado foi a opinião dos entrevistados relativamente à relevância do fenómeno de WOM para as suas marcas e/ou organizações.

Com base nas respostas obtidas no decurso das entrevistas constatamos que a totalidade dos entrevistados considera que o fenómeno do WOM é importante ou relevante. De referir que este facto é ilustrado pela forma rápida e inequívoca através da qual os entrevistados abordaram a questão, nomeadamente com a utilização de expressões como: “*goes without saying*”, “é uma preocupação constante” ou “o WOM faz parte de nós”.

Mais especificamente, constatámos que uma larga maioria dos entrevistados realçou a importância ou relevância do WOM com a utilização de advérbios de intensidade como “muito” ou “extremamente”, mais especificamente 80% dos entrevistados como se documenta na tabela 2.

Relevância	Nº de respostas	% do total
Considera o WOM importante / relevante	4	20%
Considera o WOM muito ou extremamente importante / relevante	16	80%
Considera o WOM pouco importante ou irrelevante	0	0%

Tabela 3 - Relevância do WOM

No decurso da análise de conteúdo constatámos que 5 dos entrevistados, ou seja 25%, salientaram que o WOM deve ser a consequência desejável de qualquer ação de comunicação ou de marketing. Um dos entrevistados referiu que “pode não ser o primeiro objetivo, mas deverá ser sempre a consequência”. Constatámos igualmente que 2 dos entrevistados, ou seja 10%, mencionaram a importância particular do WOM em contextos nos quais o *budget* de marketing é baixo, chamando a atenção, desta forma, para a eficiência do investimento em WOM.

Tendo em conta os resultados obtidos, constatamos que os profissionais se encontram alinhados com os teóricos na medida em que a vasta maioria reconhece que o WOM é um fenómeno muito relevante pela sua influência no comportamento dos consumidores, tal como assinalaram os autores Chevalier e Mayzlin (2006), Chintagunta, Gopinath e Venkataraman, (2010), Godes e Mayzlin, (2009) e Trusov, Bucklin, e Pauwels (2009).

4.2 Conceção teórica do *Word of Mouth*

O segundo critério analisado foi o espaço semântico dos profissionais no que concerne à conceção teórica de WOM. Em particular, tendo em conta que existe essa diferenciação na literatura, avaliámos a opinião dos profissionais relativamente à prevalência do fenómeno consoante o meio: face a face ou *online*.

O primeiro resultado evidenciado pelas entrevistas é que a totalidade das respostas demonstra um conhecimento e compreensão do fenómeno compatível com as definições da literatura. Por outro lado, já não é consensual a forma como cada profissional avalia a prevalência do WOM para cada um dos meios. De facto, 11 dos entrevistados consideraram que o meio *online* é maioritário ou predominante em termos de prevalência, enquanto 7 consideraram o mesmo para o face a face. Apenas 2 dos entrevistados, ou seja 10%, vêm um peso semelhante para cada um dos meios. Em suma, não encontramos de forma evidente uma opinião consensual relativamente à prevalência do fenómeno para cada um dos meios, como se comprova pela tabela 3.

Prevalência do WOM	Nº de respostas	% do total
Predominantemente online (>80% das ocorrências)	5	25%
Tendencialmente online (entre 50% e 80%)	6	30%
Tendencialmente face a face (entre 50% e 80%)	4	20%
Predominantemente face a face (>80% das ocorrências)	3	15%
Prevalência semelhante em ambos os meios	2	10%

Tabela 4 - Prevalência do WOM

De referir que, no decorrer da análise, constatámos uma associação entre as respostas que indicaram uma prevalência do face a face e a ressalva que no futuro essa

situação provavelmente se irá inverter. Com efeito, 3 dos 7 entrevistados consideraram provável que a prevalência futura do WOM será no ambiente *online*.

Outro facto que constatámos e que merece ser assinalado nesta análise é que 4 dos entrevistados, ou seja 20%, associaram de forma livre o conceito de WOM ao conceito de redes sociais. Esta associação, em metade dos casos, serviu para realçar a importância das redes sociais no fenómeno de WOM enquanto que a outra metade salientou precisamente o oposto revelando ceticismo em relação à associação frequente entre os dois conceitos. Um dos profissionais faz inclusivamente uma ligação estreita entre os dois conceitos quando afirma que “o WOM é um fenómeno ao qual estamos muito atentos por causa das redes sociais”.

De acordo com a leitura dos resultados, os profissionais de marketing parecem ter concepções de WOM semelhantes às dos teóricos. Não obstante, existe alguma divergência relativamente à sua perspectiva sobre a prevalência do fenómeno nos meios *online* e na interação social face a face. Esta divisão de perspectivas é de alguma forma consonante com a teoria no sentido em que alguns autores centram a sua definição no face a face, como Bone (1992) e Arnt (1994), e outros nos meios digitais como Buttle (1998). Em suma, os profissionais identificam o WOM e os meios através dos quais o fenómeno tem materialidade de forma convergente com a teoria.

4.3 Relevância futura do *Word of Mouth*

O terceiro critério analisado visou compreender a perceção dos profissionais relativamente à evolução de fenómeno do WOM no futuro, assim como as razões subjacentes a essa perceção.

O primeiro resultado que decorre da análise às respostas é que a quase totalidade dos entrevistados considera que o fenómeno do WOM será cada vez mais relevante no futuro. Em concreto, apenas 1 dos entrevistados considerou que o fenómeno terá relevância semelhante no futuro como se ilustra na tabela 4.

Relevância no futuro	Nº de respostas	% do total
Consideram que será mais relevante no futuro	19	95%
Consideram que será igualmente relevante no futuro	1	5%
Consideram que será menos relevante no futuro	0	0%

Tabela 5 - Relevância do WOM no futuro

Com base nos 19 entrevistados que consideraram positivamente a relevância futura do WOM, analisámos os motivos que suportaram a sua opinião à luz dos motivos referidos na literatura e chegámos às seguintes conclusões: cerca de metade dos entrevistados (9) aponta a crescente falta de credibilidade das marcas como motivo para a relevância futura do WOM. Uma das expressões utilizadas é ilustrativa: “ninguém sabe gerir a falta de credibilidade”. Por outro lado, a crescente saturação dos consumidores face à comunicação das marcas é referida por 5 dos entrevistados. Essa saturação é descrita numa das respostas da seguinte forma: “existe uma enorme intrusão por parte das marcas, o que causa saturação”. De resto, apenas 1 dos 19 profissionais referiu a massificação da tecnologia como contributo para a importância futura do WOM, como se comprova pela tabela 5.

Motivos para a crescente relevância no futuro	Nº de respostas	% do total
A crescente falta de credibilidade das marcas	9	47%
A crescente saturação dos consumidores face à comunicação das marcas	5	26%
A massificação da tecnologia digital como potenciador futuro	1	5%

Tabela 6 - Motivos para a crescente relevância do WOM no futuro

No decurso da análise, constatámos uma associação que emerge quando os entrevistados referem a falta de credibilidade das marcas. De facto, 3 dos profissionais associaram a referida perda a um fenómeno paralelo: a crescente importância e poder dos

peers. O contexto dessa associação tem como propósito salientar o desequilíbrio de poder crescente entre marcas e consumidores estando patente numa das expressões utilizadas nas entrevistas: “dependemos cada vez mais dos nossos *peers*”.

De ressaltar que também detetámos nas respostas um motivo para a crescente relevância do WOM que não se encontra descrito na literatura: o facto dos mercados se estarem a tornar cada vez mais competitivos que foi referenciado por 3 profissionais.

Da análise dos resultados, verificamos que para além de reconhecerem a importância atual do fenómeno, os profissionais reconhecem igualmente uma importância crescente e significativa no futuro. Existe também neste aspeto convergência com os teóricos, em particular nos motivos que apresentaram. Os profissionais, tal como os autores Allsop *et al.* (2007) e Sweeney *et al.* (2008), acreditam que a perda de credibilidade das marcas e a saturação dos consumidores face à comunicação das marcas são os dois principais motivos para que no futuro o WOM seja ainda mais relevante.

4.4 Recurso aos vários tipos de Gestão de *Word of Mouth*

A análise dos critérios subsequentes – Gestão Direta, Gestão Indireta via Mix de Comunicação e Gestão Indireta via Antecedentes – tem como objetivo avaliar as perceções e ações dos profissionais relativamente às diferentes formas de gestão de WOM detalhadas na revisão de literatura e na categorização proposta nos modelos que constam da figura 2 e figura 3. Neste particular, foram tidas em conta três tipos de respostas: (1) recorrem atualmente a ações enquadradas no tipo de gestão avaliada; (2) recorreram no passado a ações enquadradas no tipo de gestão avaliada; (3) consideram recorrer a ações enquadradas no tipo de gestão avaliada.

4.4.1 Gestão Direta

Analisando, em primeiro lugar, o critério do recurso à Gestão Direta como forma de gerar WOM constatámos que apenas 5 dos 20 profissionais entrevistados, ou seja 20%, refere o recurso a este tipo de gestão como se apresenta na tabela 6.

Gestão Direta	Nº de respostas	% do total
Recurso a estratégias de WOM incentivado	5	25%
Não recurso a estratégias de WOM incentivado	15	75%

Tabela 7 - Recurso à Gestão Direta de WOM

Nas respostas dos 5 entrevistados que mencionaram o recurso a estratégias de Gestão Direta analisámos a referência a instrumentos específicos. Neste caso, 3 dos profissionais referiram o recurso a instrumentos de *member-get-member*, 2 a sistema incentivados de *referral*, 2 a *testimonials* e apenas 1 a campanhas de afiliados, como se comprova pela tabela 7.

Instrumentos de Gestão Direta	Nº de respostas	% do total
Recurso a <i>member-get-member</i>	3	60%
Recurso a sistemas incentivados de <i>referral</i>	2	40%
Recurso a campanhas de afiliados	1	20%
Recurso a <i>testimonials</i>	2	40%

Tabela 8 - Recurso a instrumentos de Gestão Direta de WOM

4.4.2 Gestão Indireta via Mix de Comunicação

Seguidamente foram analisadas as respostas com referência ao critério de utilização da Gestão Indireta por via do Mix de Comunicação. A primeira constatação é que a maioria das respostas demonstra que os profissionais referem o recurso à utilização do Mix de Comunicação como forma de potenciar o WOM. Mais concretamente, a maioria é constituída por 17 profissionais, ou seja 85%, face à minoria de apenas 3 como se demonstra na tabela 8.

Gestão Indireta via Mix de Comunicação	Nº de respostas	% do total
Recurso ao mix de comunicação para gerar WOM	17	85%
Não recurso ao mix de comunicação para gerar WOM	3	15%

Tabela 9 - Recurso à Gestão Indireta de WOM via Mix de Comunicação

Com base nas respostas dos 17 profissionais que recorrem ao mix de comunicação analisámos quais os instrumentos que são referenciados. Como podemos verificar na tabela 9, 11 dos entrevistados, ou seja 65%, refere a utilização de *influencers*, *micro-influencers* e *advocates*. Esta é a prática mais corrente de gerar WOM que emerge das respostas e pode ser ilustrada pela seguinte frase proferida por um dos profissionais: “a TV é para esquecer, o digital é caro, a solução é claramente apostar nos *influencers*”. Em segundo lugar, surge o recurso à comunicação digital através das redes sociais com apenas 5 referências. Com menor representatividade ainda encontramos a assessoria de imprensa com 3 referências, a publicidade com 2, assim como marketing direto e eventos / ativação de marca com 1 referência respetivamente.

Instrumentos de Gestão Indireta via Mix de Comunicação	Nº de respostas	% do total
Recurso a RP através de <i>influencers</i> , <i>micro-influencers</i> e <i>advocates</i>	11	65%
Recurso a publicidade	2	12%
Recurso a RP através de assessoria de imprensa	3	18%
Recurso a RP através de eventos e ativações de marca	1	6%
Recurso a comunicação digital nas redes sociais	5	29%
Recurso a marketing direto	1	6%

Tabela 10 - Recurso a instrumentos de Gestão Indireta de WOM via Mix de Comunicação

Em relação à utilização de *influencers*, *micro-influencers* e *advocates* por parte de 11 profissionais, é relevante assinalar que 6 deles referem espontaneamente que devido à quebra progressiva de credibilidade dos *influencers*, os *advocates* (não pagos) assumem uma maior importância nas escolhas. Um dos profissionais é claro quando salienta que “os *influencers* estão a perder credibilidade à medida que se profissionalizam aos olhos dos consumidores”.

4.4.3 Gestão Indireta via Antecedentes

Finalmente, foram analisadas as respostas no contexto do recurso à Gestão Indireta via Antecedentes, nomeadamente o recurso à gestão da experiência de marca, à gestão do contexto social/self e à gestão do contexto comunicacional. O primeiro resultado obtido, expresso na tabela 10, é o facto da maioria dos entrevistados referir o recurso a aspetos relacionados com a experiência de marca e com o contexto comunicacional, 13 e 15 respetivamente. Nenhum dos entrevistados mencionou o recurso a elementos da gestão do contexto social/self.

Gestão indireta via Antecedentes	Nº de respostas	% do total
Recurso à gestão da experiência de marca para gerar WOM	13	65%
Recurso à gestão do contexto social/self para gerar WOM	0	0%
Recurso à gestão do contexto de comunicação para gerar WOM	15	75%

Tabela 11 - Gestão Indireta de WOM via Antecedentes

É importante referir que as respostas que revelam o recurso à gestão do contexto de comunicação são na totalidade relativas a *triggers* internos ao nível dos conteúdos das mensagens, não tendo havido qualquer referência a *triggers* externos da teoria do habitat das ideias.

Relativamente à gestão da experiência de marca, analisámos as respostas à luz dos 6 antecedentes descritos na literatura. A análise encontra-se na tabela 11. Constatámos que 2 dos antecedentes são referidos pela maioria dos entrevistados, em concreto: o valor percebido ou qualidade percebida do produto/serviço e a satisfação do cliente ou a experiência positiva do cliente. Ambos os antecedentes foram mencionados por 7 dos entrevistados, ou seja 54% dos 13 profissionais que indicaram o recurso à gestão do WOM pela experiência de marca. A importância da satisfação do cliente ficou expressa por um dos profissionais que afirmou que “quando gosto de uma coisa recomendo, desde um restaurante a um médico” e por outro que referiu que “um cliente satisfeito transforma-se num *advocate*”. Por outro lado, 5 dos profissionais mencionaram a qualidade do serviço ao cliente nas suas repostas, enquanto o compromisso do cliente e a confiança na marca apenas tiveram 1 referência cada. O antecedente de lealdade do cliente não foi mencionado em nenhuma resposta.

Antecedentes da experiência de marca	Nº de respostas	% do total
Compromisso do cliente	1	8%
Valor percebido / Qualidade do produto ou serviço	7	54%
Qualidade do serviço ao cliente / Relação com a marca	5	38%
Satisfação do cliente / Experiência na utilização do produto ou serviço	7	54%
Lealdade do cliente	0	0%
Confiança na marca	1	8%

Tabela 12 - Recurso a antecedentes da experiência de marca

No contexto das respostas que mencionavam a importância da satisfação do cliente constatámos que 2 dos entrevistados apontaram a necessidade de trabalhar especificamente o *customer journey*.

Relativamente à gestão do contexto de comunicação desenvolvemos uma análise das respostas à luz dos *triggers* internos referidos na literatura, cujos resultados podem ser encontrados na tabela 12. Da análise surge um primeiro resultado: existe um *trigger* interno que é referido por 12 dos 15 entrevistados que fazem recurso à gestão do contexto comunicacional. Especificamente, 80% desses entrevistados referem que os conteúdos e mensagens devem ser inesperados para gerar WOM. É relevante assinalar que, nesse contexto, a palavra mais utilizada é “disrupção” citada especificamente por 6 dos profissionais. De resto, apenas dois *triggers* adicionais aparecem com 4 e 2 referências: o *trigger* emocional e o *trigger* de *storytelling* respectivamente.

<i>Triggers</i> internos (da mensagem)	Nº de respostas	% do total
Centrada no seu núcleo	0	0%
Inesperada	12	80%
Concreta	0	0%
Credível	0	0%
Emocional	4	27%
Que conta uma história (<i>storytelling</i>)	2	13%

Tabela 13 - Recurso a *triggers* internos

Para além dos *triggers* referidos na literatura emergiram das respostas dos profissionais 3 conceitos associados às características dos conteúdos e mensagens com

potencial de gerar WOM. O número de referências de cada um dos conceitos é relevante e encontra-se detalhado na tabela 13. De facto, na opinião dos profissionais, conteúdos relevantes para os consumidores, originais ou diferentes e com utilidade são considerados potenciadores de WOM. A originalidade é mencionada por 6 entrevistados enquanto que a relevância e a utilidade são referidas por 5 e 3 respetivamente.

Outros Triggers (da mensagem)	Nº de respostas	% do total
Relevante para os consumidores	5	33%
Originais /diferentes	6	40%
Com utilidade	3	20%

Tabela 14 - Recurso a triggers adicionais não presentes na literatura

Em suma, dos resultados analisados, torna-se evidente que a maioria dos entrevistados refere o recurso tanto à gestão de WOM via mix de comunicação como à gestão de WOM via antecedentes. O recurso à gestão direta é minoritário. À primeira vista pode parecer que os profissionais privilegiam os tipos de gestão de WOM com maior potencial de credibilidade, fator que se encontra amplamente documentado como um elemento chave da eficácia do WOM (Dichter, 1966; Martin e Lueg, 2013; Sweeney *et al.*, 2008). No entanto, numa análise mais aprofundada, e com base na decomposição dos resultados para cada um dos tipos de gestão, estes revelam informações adicionais que detalhamos de seguida.

É de assinalar que no contexto da gestão de WOM via antecedentes os profissionais têm apenas uma visão parcial relativamente aos antecedentes. Tal como na literatura, reconhecem efetivamente o papel que a experiência de marca tem no potenciar do WOM sobretudo em aspetos como o valor e qualidade percebida do produto/serviço assim como o serviço ao cliente ou a satisfação do cliente (de Matos e Rossi, 2008). Segundo Alexandrov, Lilly e Babakus (2013) a maior parte da investigação teórica refere-se à experiência de marca e talvez por esse motivo este antecedente esteja mais presente na mente dos profissionais.

O outro antecedente que é reconhecido pelos profissionais é o contexto de comunicação, mas os resultados demonstram que estes se centram unicamente ao nível dos conteúdos das mensagens, ou seja, ao nível dos *triggers* internos sem qualquer referência aos *triggers* externos descritos na literatura pela teoria do habitat das ideias de

Berger e Heath (2005). Em acréscimo, revelam não ter consciência da multitude de *triggers* internos descritos na literatura focando-se sobretudo num deles: os conteúdos inesperados/disruptivos, e com muito menor representatividade nos conteúdos emocionais e *storytelling*. Heath e Heath (2007) detalharam a existência de pelo menos 6 *triggers* internos.

Para além dos factos descritos acima, outro fator revela o entendimento meramente parcelar da gestão de WOM via antecedentes por parte dos entrevistados. Trata-se do facto dos resultados demonstrarem a ausência de referências ao contexto social/self como antecedente, negligenciado assim os importantes contributos da literatura sobre aspetos referentes à regulação das emoções e à gestão da imagem, nomeadamente dos autores Berger e Milkman (2012), Berger (2014), Alexandrov, Lilly e Babakus (2013), Shen, Huang e Li, (2016) e Cheung *et al.* (2007).

4.5 Resumo dos resultados

Apresentamos de seguida o resumo dos principais resultados à luz das questões de investigação definidas:

Questões de Investigação	Resultados
(1) Conceções semânticas	Os profissionais são totalmente convergentes (100%) com os teóricos na medida em que identificam o conceito de WOM, assim como os meios onde este é prevalente, de forma semelhante.
(2) Relevância	Os profissionais são totalmente convergentes (100%) com os teóricos na medida em que reconhecem a relevância do fenómeno de WOM para a gestão de marketing, nomeadamente do seu impacto no comportamento dos consumidores.
(3) Relevância futura	Os profissionais são na sua larga maioria (95%) convergentes com os teóricos na medida em que reconhecem a relevância crescente do WOM para o futuro. São igualmente convergentes com a teoria quanto aos motivos apresentados,

	nomeadamente quando referem a perda de credibilidade das marcas (47%) e a saturação face à comunicação das marcas (26%).
(4) Práticas privilegiadas	
Gestão Direta	Apenas 25% dos profissionais referem o recurso à gestão direta para potenciar o WOM. Os instrumentos utilizados neste âmbito são sobretudo o <i>member-get-member</i> (60%), <i>referrals</i> (40%), <i>testimonials</i> (40%) e campanhas de afiliados (20%).
Gestão Indireta via Mix de Comunicação	Os profissionais, na sua larga maioria (85%), referem o recurso à gestão indireta via mix de comunicação para potenciar o WOM. Na sua maioria referem-se à utilização de <i>influencers</i> , <i>micro-influencers</i> e <i>advocates</i> sendo este o instrumento preferido (65%). O segundo instrumento mais utilizado é a comunicação digital nas redes sociais que aparece num distante segundo lugar (29%).
Gestão Indireta via Antecedentes	A maioria dos profissionais (75%) refere o recurso à gestão indireta via antecedentes para potenciar o WOM. No entanto, como podemos comprovar de seguida no objetivo de investigação (5), trata-se de uma visão parcelar, extremamente limitada, deste tipo de gestão com a larga maioria das referências a estarem relacionadas com a experiência de marca e com um <i>triggers</i> interno específico.
(5) Antecedentes privilegiados na Gestão Indireta via Antecedentes	
Experiência de Marca	É o antecedente de WOM mais referido (65%). Os profissionais referem em particular o valor percebido e a satisfação do cliente como potenciadores do WOM (ambos com 54% das respostas).
Contexto Social/Self – regulação das emoções e gestão da imagem	Os profissionais não referem o recurso a qualquer dos antecedentes do contexto social/self, nomeadamente a regulação das emoções e a gestão da imagem.

<p>Contexto Comunicacional – <i>Triggers</i> internos e externos</p>	<p>Apesar dos profissionais referirem maioritariamente o recurso ao contexto comunicacional (75%), o resultado traduz sobretudo a referência a um dos <i>triggers</i> internos – os conteúdos inesperados/disruptivos (80%). Os restantes <i>triggers</i> internos foram referidos de forma residual ou ignorados. Ignorados também, na sua totalidade, foram os <i>triggers</i> externos.</p>

Tabela 15 - Resumo dos resultados com base nas questões de investigação

5. CONCLUSÕES

Tendo por referência os objetivos centrais da presente tese e em particular do estudo exploratório que a suporta – verificar as convergências entre as concepções e as práticas de gestão de WOM entre os teóricos e os profissionais de Marketing - consideramos que estes foram integralmente atingidos, o que se comprova pelo facto das 20 entrevistas realizadas terem aportado informação relevante para o efeito.

A informação recolhida e posteriormente analisada deu origem a resultados com significado em todos os critérios de análise definidos no estudo, dando assim resposta às questões de investigação definidas. Os resultados obtidos serviram de base para um conjunto de conclusões que detalhamos de seguida.

O estudo da literatura sobre o tema de WOM revelou, tal como Yadav (2010) e Wells (1993) defenderam, que o conhecimento do tema se encontra fragmentado. Apesar desta fragmentação torna-se claro na revisão da literatura que a opinião generalizada dos autores aponta para um fenómeno com uma relevância muito significativa para a gestão de marketing com crescente relevância para o futuro. Retomando as palavras de Misner (1999) o WOM pode ser considerado “*the world’s most effective, yet least understood marketing strategy*”.

Tendo em consideração os resultados do presente estudo parece que os profissionais estão em linha com a teoria no que concerne à relevância do tema. De facto, os profissionais sabem reconhecer o conceito de WOM assim como a sua importância atual e futura para as práticas de marketing. Decorre dessa valorização do WOM o facto dos profissionais assumirem que parte significativa das suas ações têm como propósito a gestão direta ou indireta do fenómeno.

Nesse contexto, e em primeiro lugar, constatamos que a maior parte dos profissionais associa a gestão do WOM ao recurso a ações de relações públicas e relações públicas digitais através de *influencers* ou *micro-influencers*. Na mente dos profissionais este investimento para além de ter um determinado *reach* também gera naturalmente um processo de disseminação em cadeia. Não obstante, não encontramos na literatura informação que consubstancie esta perceção. Pelo contrário, apesar de Keller e Fay (2009) reconhecerem que este tipo de abordagens indiretas pode potenciar em cerca de

20% a transmissão de WOM, a utilização de *influencers* não garante por si só a intensificação do WOM. Nesse particular, Trusov *et al.* (2009) e mais recentemente Martin (2015) chamaram a atenção para o facto de a partir do momento em que o recetor da mensagem desconfia que o emissor está relacionado com uma marca ou organização a mensagem deixa de ser credível. Um *influencer* pode ter variados graus de credibilidade. Este mesmo facto é reconhecido por vários profissionais no decurso do estudo que apontam inclusivamente para a crescente perda de credibilidade dos *influencers* à medida que se profissionalizam. É conveniente lembrar por isso que um dos fatores críticos para a eficácia do WOM é precisamente a credibilidade do emissor tal como reconhecem variados autores nomeadamente Dichter (1966), Martin e Lueg (2013) e Sweeney *et al* (2008).

Por outro lado, os profissionais também se referem à gestão do WOM através do controlo de determinados antecedentes. Apesar deste tipo de gestão ter o maior potencial de eficácia, os resultados demonstram que os profissionais têm uma visão limitada dos antecedentes e respetivos instrumentos. Em concreto, centram-se apenas em dois aspetos.

Em primeiro lugar, os profissionais acreditam que determinados aspetos da experiência de marca potenciam o WOM e desta forma, ao trabalharem a qualidade do produto/serviço ou o serviço ao cliente podem aumentar a satisfação dos seus clientes e consequentemente potenciar WOM positivo. A teoria parece confirmar este racional. De facto, de Matos e Rossi (2008) apontam que fatores conexos à relação entre as marcas e os clientes são dos mais importantes determinantes de WOM. No entanto, parece-nos pertinente questionar até que ponto os profissionais dos departamentos de marketing e comunicação têm efetivamente controlo ou influência sobre aspetos relacionados com a qualidade dos produtos/serviços ou sobre as práticas de serviço ao cliente, que podem frequentemente estar adstritas a departamentos ou áreas empresariais totalmente distintas.

Em segundo lugar, os profissionais apontam sobretudo duas características particulares dos conteúdos como potenciadoras de WOM: o inesperado/disruptivo e o emocional. Na opinião dos profissionais, os conteúdos disruptivos ou emocionais têm maior probabilidade de gerar partilhas. Na literatura, estas duas características são efetivamente dois *triggers* internos descritos como potenciadores do WOM por Heath e Heath (2007) que descreveram um total de seis. É importante salientar que os profissionais não justificaram a escolha com detalhes particulares o que nos leva a

levantar a possibilidade de se tratar de uma escolha intuitiva ou baseada em evidências empíricas informais. Neste particular, a literatura sobre a regulação emocional defende que nem todos os conteúdos disruptivos ou emocionais potenciam a partilha de WOM. De facto, Berger (2011) defende que a partilha apenas é potenciada por conteúdos que provoquem a manifestação da excitação a nível físico e desta forma os profissionais podem estar a recorrer a conteúdos disruptivos ou emocionais que não tenham qualquer retorno em termos de WOM, sem que disso se apercebam.

Em suma, as três principais práticas dos profissionais ao nível da gestão de WOM parecem não corresponder ao potencial descrito na literatura. A eficácia da utilização de *influencers* está dependente de questões de credibilidade. A experiência de marca é um determinante importante do WOM, mas não é certo que os profissionais de marketing o consigam gerir de forma autónoma. Finalmente, a perceção parcelar que determinadas características das mensagens podem gerar WOM carece de conhecimentos adicionais para serem utilizadas de forma eficaz. Para além desse facto são ignoradas teorias importantes da literatura como a regulação emocional, a gestão da imagem e a teoria do habitat das ideias.

Embora se afigure claro que os profissionais reconhecem a importância atual e futura do WOM, as suas práticas refletem uma visão limitada face ao que se encontra descrito na teoria. De facto, parece-nos que poderá existir um *gap* significativo entre as atuais práticas de gestão de WOM e o manancial descrito na literatura.

Uma das razões para a existência deste *gap* poderá ser a já referida fragmentação e incompreensão do fenómeno de WOM na teoria. Neste particular, seria útil em próximos estudos compreender até que ponto as universidades, cujo papel é fazer a ponte entre a investigação e a prática, estão a fomentar as práticas de WOM nos profissionais.

A presente tese pretende fazer a sua parte ao contribuir para as organizações, em particular para os gestores e profissionais de marketing/comunicação, melhorarem a eficácia da gestão do WOM, sobretudo em contextos nos quais as limitações do *budget* de marketing/comunicação impõem escolhas criteriosas. Nesse particular, acreditamos que a gestão eficaz do WOM se afigura como uma prática com grande potencial. Por outro lado, a tese poderá também contribuir para o avanço do campo teórico pela proposta

de modelos teóricos que resumem as várias formas de gestão de WOM e respetivos instrumentos com particular incidência nas teorias emergentes na última década.

Não obstante, reconhecemos várias limitações ao presente estudo e recomendamos que em próximas investigações estas sejam superadas, nomeadamente:

1. Tratando-se de um estudo exploratório, a dimensão amostral mobilizada é limitada e condicionada pelo facto de ter sido seleccionada por conveniência. Uma abordagem quantitativa complementar permitiria não apenas uma dimensão amostral substancialmente superior, mas também segmentações múltiplas que poderiam tornar a análise mais interessante e representativa da complexidade do tecido empresarial;

2. Entrevistas desta natureza são inegavelmente sensíveis à desejabilidade social e embora existam estratégias para tentar minimizar o seu efeito, torna-se difícil de contornar. Um risco particularmente significativo deste estudo é a possibilidade dos profissionais terem associado de forma forçada a gestão do WOM a atividades que já realizam habitualmente. Assumir que essas atividades não tinham também como objetivo gerir o WOM seria colocar em causa a sua competência como gestores de marketing até porque no início da entrevista os profissionais reconheceram imediatamente a importância presente e futura do fenómeno. A verificar-se, esta situação não apenas reforça as conclusões deste estudo, mas impõe investigações subsequentes com maior profundidade.

Consideramos, de facto, que a temática do WOM deve ser alvo de particular atenção e preferencialmente de investimento concertado entre profissionais e teóricos. Consideramos também que as universidades têm um papel a desempenhar ao estabelecerem a ponte entre o conhecimento que se encontra patente na literatura e as práticas dos profissionais de marketing e comunicação. Num contexto de decrescente poder da comunicação das marcas e de crescente poder dos consumidores cabe às empresas uma adaptação rápida. Retomando uma expressão de um dos profissionais - “ninguém sabe gerir a credibilidade” - acreditamos que o desafio passa precisamente por aceitar que a credibilidade das marcas deixou de ser gerível através dos meios tradicionais e que urge encontrar estratégias baseadas não apenas na interação com os consumidores, mas sobretudo na interação entre os consumidores e os seus *peers*. A gestão de WOM é seguramente uma delas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandrov, A., Lilly, B., e Babakus, E. 2013. The effects of social- and self-motives on the intentions to share positive and negative word of mouth. *Journal of Academy of Marketing Science*, 41(5): 531-546.
- Allsop, Dee T., Bryce R. Bassett, e James A. Hoskins. 2007. Word-of-Mouth Research: Principles and Applications. *Journal of Advertising Research*, 47: 398-411.
- Arndt, J. 1967. *Word-of-mouth advertising and informal communication*. In D. Cox (Ed.), Risk taking and information handling in consumer behavior. Boston: Harvard University.
- Berger, J. e Heath, C. 2005. Idea habitats: How the prevalence of environmental cues influences the success of ideas. *Cognitive Science*, 29: 195–221.
- Berger, Jonah, Marc Meredith, e S. Christian Wheeler. 2006. *Can Where People Vote Influence How They Vote? The Influence of Polling Location Type on Voting Behavior*. Stanford University Graduate School of Business Research Paper.
- Berger, Jonah e Gráinne M. Fitzsimons. 2008. Dogs on the Street, Pumas on Your Feet: How Cues in the Environment Influence Product Evaluation and Choice. *Journal of Marketing Research*, 45: 1–14.
- Berger, J. 2011. Arousal increases social transmission of information. *Psychological Science*, 22: 891–893.
- Berger, J., e Schwartz, E. M. 2011. What drives immediate and ongoing word of mouth? *Journal of Marketing Research*, 48: 869–880.
- Berger, J., & Milkman, K. L. 2012. What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49: 192–205.
- Berger, J. 2013. *Contagious – How to build word of mouth in the digital age*. Londres: Simon & Schuster.
- Berger, Jonah. 2014. Word of Mouth and Interpersonal Communication: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4): 586-607.

Bone, P.F. 1992. Determinants of word-of-mouth communications during consumption. *Advances in Consumer Research*, 19: 579-83.

Bone, P.F. 1995. Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgements. *Journal of Business Research*, 32(3): 213-223.

Borden, N. H. 1964. The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4: 2-7.

Brown, Mark R., Roop K. Bhadury, e Nigel K. Pope. 2010. The impact of Comedic Violence on Viral Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising*, 39(1): 49-65.

Bryman, A. 2004. **Social research methods**. Nova York: Oxford University Press.

Bughin, J., Doogan, J., e Vetvik, O. J. 2010. *A new way to measure word-of-mouth marketing*. McKinsey Quarterly.

Buttle, F.A. 1998. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3): 241-254.

Carl, Walter J. 2006. What's all the buzz about? *Management Communication Quarterly*, 19(4): 601.

Cheung, M., Anitsal, M. M., e Anitsal, I. 2007. Revisiting word-of-mouth communications: a cross-national exploration. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15: 235-249.

Chen-Hung TSAI, Chin-Chiung KUO e Marianne J.E. TAN. 2016. The Antecedents and Consequences of Word of Mouth: A Meta-Analysis. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 3(4): 268-281.

Chevalier, J. A., e Mayzlin, D. 2006. The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43: 345-354.

Chintagunta, P. K., Gopinath, S., e Venkataraman, S. 2010. The effects of online user reviews on movie box-office performance: Accounting for sequential rollout and aggregation across local markets. *Marketing Science*, 29(5): 944-957.

Cohen, L., Manion L. 1989. **Research methods in education**. Londres: Routledge.

De Bruyn, Arnaud, e Gary L. Lilien. 2008. 'A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25: 151-163.

De Matos, C. A., e Rossi, C. A. V. 2008. Word-of-mouth communications in marketing: a meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 578–596.

Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard Business Review*, 44: 147–160.

Duncan, T. e Moriarty, S. E. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2): 1-13.

Finne, A. e Gronroos. 2009. Relationship Marketing Communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3): 179-195.

Gabbott, M. e Hogg, G. 2000. An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. *European Journal of Marketing*, 34: 384-90.

Gremler, D. 1994. *Word-of-mouth about service providers: an illustration of theory development in marketing*. Presented in AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Applications, American Marketing Association, Chicago.

Gronroos, C. 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2): 99-113.

Gross, J. J. 1998. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2: 271–299.

Godes, D., e Mayzlin, D. 2009. Firm-created word-of-mouth communication: Evidence from a field test. *Marketing Science*, 28(4): 721–739.

Goffman, E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York, NY: Anchor.

Heath, C. e Heath, D. 2007. *Made to Stick – Why some ideas survive and other come unstuck*. London: Arrow Books.

Hogan, J.E., Lemon, K.N. e Libai, B. 2004. Quantifying the ripple: word of mouth and advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 44(3): 271-80.

Jackson, G. e Ahuja, V. 2016. Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(3): 170-186.

Keller, K. 2001. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17: 819-847.

Keller, E., e Libai, B. 2009. *A holistic approach to the measurement of WOM*. Presented at the ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference, Stockholm.

Keller, E., & Fay, B. 2009. *Comparing online and offline word of mouth: Quantity, quality, and impact*. New Brunswick, NJ: Keller Fay Group.

Lang, Bodo e Kenneth F. Hyde. 2013. What We Know and What We Have Yet to Learn. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 23: 1-12

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P. e Rodrigues, V. 2010. **Publicitor 360°**. Lisboa: Dom Quixote.

Malhotra, N., Birks, D., Wills, P. (2012). **Marketing Research, an applied approach**. Essex: Preason.

Martin, W. C. e Lueg, J. E. 2013. Modeling word-of-mouth usage. **Journal of Business Research**, 66(7): 801-808.

Martin. W. C. 2015. Independent versus Incentivized Word-of-Mouth: Effects on Listeners. **Academy of Marketing Studies Journal**, 19(1): 1-10.

Mason, P.R. e Davis, B.H. 2007. More than the words: using stance-shift analysis to identify crucial opinions and attitudes in online focus groups. *Journal of Advertising Research*, 47(4): 496-506.

Mazzarol, T., Sweeney, J. C., e Soutar, G. N. 2007. Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 41(11/12): 1475–1494.

McCarthy, E. J. 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood: Richard D. Irwin.

Milaković, I., Mihić, M. 2016. Word of Mouth communication: a multi-dimensional approach. *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, 12: 39-50.

Misner, I. R. (1999). *The world's best known marketing secret: Building your business with word-of-mouth marketing*. Austin, TX: Bard Press.

Moorman, C., Deshpandé, R., e Zaltman, G. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1): 81–101.

Richards-Kunkel, Erin. 15 Social Media Statistics That Every Business Needs to Know. Business to Community, 2013, www.business2community.com.

Schultz, D. E. e Schultz, H. F. 1998. Transitioning Marketing Communications into the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1): 9-26.

Shen, W., Huang, J. e Li, D. 2016. The Research of Motivation for Word-of-Mouth: Based on the Self- Determination Theory. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2): 75-84.

Stern, B. 1994. A revised model for advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message and the Recipient. *Journal of Advertising*, 23(3): 5-16.

Sweeney, Jillian C., Geoffrey N. Soutar, e Mazzarol, T. 2008. Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42: 344-364.

Trusov, M., Bucklin, R. E., e Pauwels, K. 2009. Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an Internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5): 90–102.

Van den Bulte, C. e Wuyts, S. 2009. *Leveraging customer networks*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Van Waterschoot, W. e Van den Bulte, C. 1992. “The 4P classification of the marketing mix revisited”, *Journal of Marketing*, 56: 83–93.

Wells, William D. 1993. Discovery-Oriented Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 19(1): 489-504.

Wirtz, J. e P. Chew. 2002. The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction and Tie Strength on Word-of-mouth Behavior. *International Journal of Service Industry Management*. 13(2): 141-162.

Yadav, Manjit S. 2010. The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development. *Journal of Marketing*, 74 (1): 1-19.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3): 2-22.

ANEXO 1 – Email enviado para marcação das entrevistas

Boa tarde [título] [nome],

O meu nome é Rodrigo Castro e por indicação de [nome de quem indicou o contacto] gostaria de pedir a sua ajuda para o desenvolvimento de um trabalho de investigação no âmbito do Mestrado de Gestão de Marketing.

O nosso objetivo é estudar as práticas de Comunicação de Marketing com particular incidência nas práticas não convencionais, através de uma breve entrevista de cerca de 35 minutos.

Enquanto responsável de marketing de uma empresa de referência no seu sector, como é a [nome da empresa], o [título] [nome] é a pessoa ideal para colaborar connosco no estudo.

Gostaria assim de agendar uma entrevista, sendo que da minha parte estou certo que conseguirei adaptar-me à sua disponibilidade.

Em meu nome e em nome da minha orientadora Prof^a. Doutora Susana Marques, agradecemos desde já e ficamos a aguardar com expectativa a sua resposta.

Melhores cumprimentos,

Rodrigo Castro

ANEXO 2 – Transcrições dos apontamentos das entrevistas

Organização 1

Apesar de dar exemplos de investimento quase todos em online, considera que o WOM face a face é mais credível e mais importante que o online. Estima 80% face a face vs 20% online.

Admite desconsiderar investimento diversificado em marketing porque está concentrado no online. Diz que se trata de 99% do investimento. Investimento atual sobretudo em payed search.

Fizeram investimentos pontuais em redes de muppies e patrocínio, nomeadamente no programa 100% português do Raminhos. No entanto não associa este tipo de investimento ao WOM, associa sobretudo o online referido abaixo.

Dá como exemplos de ações com WOM:

- referrals e member get member, mas com sucesso relativo porque existem muitos abusos.

- rede de afiliados (referiu a Youzz, antiga WOM).

Considera o WOM pode ser mais relevante para o B2B porque o investimento sendo mais pequeno pode ter mais retorno e é mais fácil de medir os resultados.

Considera o WOM cada vez mais relevante no futuro. Acha que os macro-influenciadores são cada vez mais e representam cada vez mais marcas e por isso perdem credibilidade.

Pelo contrário, considera que os micro-influenciadores são aqueles que mantêm e vão manter a credibilidade no futuro, e que nesse sentido vai ser importante apostar no WOM a este nível.

Dá exemplos de eficácia: Pedro Teixeira (Bons Rapazes) com a Timberland em que um post com fotos gerou vendas massivas de um casaco de inverno fora de época. Um dos elementos do sucesso foi chamarem-lhe o “canivete suíço dos casacos”. Ao dizer isto não teve a noção do impacto dessa formulação. Outro exemplo é a Cristina Ferreira para a Guess.

Fala na influência da marca.

Importância da satisfação, comodidade do produto/serviço.

“Quando gosto recomendo, desde um médico a um restaurante!”

Fala na disrupção como elemento potenciador do WOM, quer ao nível do conteúdo da mensagem, quer ao nível dos meios.

Dá o exemplo da criatividade de Ricardo Paiágua (exemplo das sanitas).

Fala no efeito de repetição sem ter noção dos triggers externos.

Fala na disrupção nos conteúdos (criatividade).

Considera muito importante para o WOM o social listening, no sentido em que capta insights.

Acha que o WOM orgânico é “gerível QB”. Avança que talvez com o efeito da repetição na passagem da mensagem talvez ajude o WOM orgânico mais à frente.

Não trabalho com agências, mas diz que o WOM deveria estar do lado do briefing. O WOM deveria fazer parte das preocupações estratégicas do marketing.

Organização 2

Associa o conceito sobretudo às práticas de RP – a 2 níveis: ao nível da reputação e dos social media.

Admite o face a face mas dá grande ênfase ao fenómeno online, considera que deverá representar cerca de 70%.

Centra-se sobretudo no WOM incentivado – porque diz que tem de haver um trigger por parte do marketer (ver ponto GESTÃO).

Considera o WOM muito relevante.

Importante para o Top of Mind.

É importante hoje porque existe uma geração (Millennials + gerações anteriores) que começam a estar imunes a campanhas publicitárias e fazem tudo para “escapar à publicidade”. Existe por isso uma “intrusão por parte das marcas”.

“Não podem ser os produtos a falar comigo, tem de ser alguém”.

Considera que existirá uma saturação da publicidade cada vez mais crescente no futuro e por isso o WOM será ainda mais relevante no futuro.

Mesmo as ações tradicionais com influenciadores correm o risco de ser ineficientes porque são percecionadas como vindas diretamente das marcas. Exemplo: a Rita Pereira já faz campanhas para imensas marcas o que faz com que perca a distintividade.

Trata-se também de um problema de credibilidade e “ninguém sabe gerir a falta de credibilidade”.

“Estamos num momento de impasse” por causa da questão da credibilidade e saturação.

É necessário um “back to basics” – refere artigo de Luís Moutinho no qual se defende que o departamento de marketing vai deixar de ser um departamento de comunicação e campanhas para ser um departamento de insights. O back to basics também se refere à qualidade do produto.

Considera que o fenómeno não acontece de forma autónoma, tem de haver um trigger e “um trigger não surge espontaneamente”; “não conseguimos que surja espontaneamente”.

A origem tem de estar ligada ao marketer porque um conteúdo não se viraliza sozinho.

Existe uma “preocupação genérica”: “quero que falem de mim”, “quero converter”.

Sobre os antecedentes fala em 3 camadas: (1) produtos; (2) serviço; (3) campanhas – emoção. Se algum destes falha compromete o WOM.

Fala na qualidade do produto (se o produto tiver qualidade gera WOM). Mas diz que ter um bom produto não chega. Fala em dar a conhecer o produto (exemplo de acções de degustação). É preciso “ter alguma coisa para entregar”.

Fala em melhorar a qualidade de serviço (se houver um bom serviço gera WOM) – dá o exemplo da preocupação na melhoria do contact center e a gestão das redes sociais numa ótica de experiência de marca. A ideia é cumprir o básico. “É preciso ter um ponto de contacto de excelência.”

Diz que o WOM gera-se com a surpresa e emoção. “É preciso surpreender com qualquer coisa”. O exemplo de criar uma campanha com uma música de Anselmo Ralf (gerar paixão / emoção).

Fala em triggers internos: fala na forma como os conteúdos são elaborados para causar emoções. Fala em storytelling. Existe preocupação com o tipo de conteúdos – evitar discursos técnicos.

A empresa não tem mecanismo formais. É feita uma gestão mais “intuitiva” do WOM.

Na relação com as agências os pontos determinantes identificados são tidos em conta no briefing e na avaliação/adjudicação das propostas de campanha.

Organização 3

Define WOM como “propagação através de networking”, “seja qual for o conteúdo”.

Refere que se falava muito de WOM há uns tempos atrás e hoje fala-se sobretudo de influencers.

Dois conceitos essenciais de WOM hoje: influencers e advocates (influence e advocacie).

É importante criar conteúdo “sharable”

A ideia é “ser mencionado em cascating, de forma orgânica”.

Um influencer importa pelo reach gigante vs um advocate tem mestria.

Na aposta neste tipo de práticas, às vezes existe pouco reach mas maior engagement.

Defende-se da aposta em influencer e advocates ser WOM incentivado (muitas vezes por dinheiro) dizendo que “se consegue influencers e advocates sem pagar um tostão” – associa de alguma forma este conceito a WOM orgânico.

Reconhece a importância do WOM face a face. Acredita que este representa cerca de 60% do total.

Considera o conceito cada vez mais relevante no futuro. Porque “estamos cada vez mais colados aos nossos peers”.

Diz que para gerar WOM é preciso estar “presente” ao longo de todo o consumer journey. Estar presente em todo o lado.

Diz que a relevância e a afinidade são importantes.

Diz apenas que o “conteúdo é chave” – fala em relevância e afinidade com o conteúdo.

Diz que o conteúdo é controlado pela marca quando está em interação com as agências. O conteúdo deve estar definido no briefing. Quanto ao tipo de conteúdo não especifica nada e diz apenas que depende de marca para marca. Ou seja, conforme o posicionamento da marca os conteúdos têm de ser adequados ao mesmo. Exemplo: a marca não pode ter conteúdos emocionais, têm de ser edgy.

Acha que o elemento que espoletou o WOM foi o facto de se utilizarem testimonials.

Considera que contratar micro-influencers é uma estratégia de WOM.

Não acredita que em relação às marcas seja provável que ocorre WOM orgânico sem intervenção direta da empresa.

Organização 4

Chama-lhe a “radio-alcatifa” e diz que isso não se controla.

Diz que só houve duas campanhas institucionais, nomeadamente a campanha publicitária que pretendia transmitir “tornar a vida das pessoas mais feliz através da tecnologia”; houve também o rebranding mas uma imagem mais simples e eficaz feita com o uso do design thinking.

Considera o face a face de menor prevalência que o online. Não deu percentagens. Mas assinalou que o face a face é bastante mais credível. Acha que as redes sociais nesse aspeto não têm grande relevância. O mais relevante é o impacto, é isso que transforma em “venda”.

Diz que é relevante porque pode gerar e espalhar ideias erradas sobre a organização, ex: o trabalho com o governo é apenas 20% e a perceção das pessoas é que é maioritária. Diz que isso é difícil de controlar.

Diz que o WOM é mais relevante para o futuro porque acha que os case studies vão ser mais importantes e numerosos no futuro.

Diz que para gerar WOM usam testimonials. São no fundo case studies ou sucess stories. A experiência positiva num cliente é transformada numa história, com linguagem concreta e utilizada em novas propostas. Considera que ainda assim é necessário um ponto de empatia, em comum, entre as pessoas para haver esse WOM. A linguagem estruturada é uma vantagem.

Fala em referências, igualmente importantes. São um aspeto crucial, semelhante aos sucess stories.

Benefícios do produto/serviço

Satisfação do cliente – fazem inquéritos de satisfação regulares “recomendaria a empresa?”

Como o WOM tem de ter um contexto próprio realizam-se conferências para juntar pessoas da mesma área ou com o mesmo interesse. Fala em afinidade. Ex: a empresa realizou um pequeno almoço na área da mobilidade, não pensando diretamente em WOM mas no reforço do posicionamento e para informar a ligação da empresa a essa área de negócio.

Em grande parte do WOM a expectativa é que os comerciais “resolvam o tema”.

Utilizam influencers apenas numa lógica de captar talento.

Organização 5

Diz que “é um fenómeno ao qual estamos muito atentos”, sobretudo por causa das redes sociais.

Fala no mesmo contexto das vantagens do digital reforçando o papel das redes sociais. A empresa está muito exposta e é uma empresa global. Têm uma equipa de 12 pessoas a monitorizar e responder nas redes sociais.

Acredita que 90% do WOM é online vs 10% no face a face.

A empresa analisa o sentimento nas redes sociais. As redes sociais têm um reach maior, e é importante para a credibilidade da marca.

Diz que a relevância será a mesma do que no passado, mas mais relevante no futuro porque o universo de conversas será muito maior – refere-se outra vez ao online.

Diz que pode existir um problema de credibilidade e por isso é mais importante no futuro.

Dá exemplo de ações WOM:

- Ativação de marca para criar experiências interessantes. Ex: para o target millennials foram feitas ações no RiR e NOS Alive. Faz parte de uma lógica de comunicação 360graus. “Cobrir o espectro todo” é essencial.

Neste contexto a criatividade tem um papel importante porque é esta que gera Buzz.

- A assessoria de imprensa também ajuda. A presença mediática é fator para promover WOM.

Volta a focar o online dizendo que para medir WOM só no online, caso contrário é difícil. Fala em emoções positivas.

Fala em surpresa.

Fala em criatividade para gerar Buzz.

Acha impossível gerir o WOM orgânico.

Reconhece que algumas ações geraram WOM que não estavam à espera, por exemplo:

Diz que a empresa aposta no marketing one-to-one e nesse contexto deu o exemplo de uma ação: agarrar no histórico das viagens de cada pessoa e enviar-lhe uma “história” das suas viagens. Isso gerou surpresa.

Quando há uma experiência negativa, a empresa tenta controlar nas redes sociais. Tenta estancar o problema na fonte.

Organização 6

Trabalha as RP, sustentabilidade e produtos. Dá atenção especial aos social media.

A direção trata da comunicação externa, media planning, cartões de fidelização e marketing intelligence.

O WOM faz parte de nós. Antes de existir cá já existia o WOM por causa do que se conhecia do exterior.

O WOM é associado à reputação da marca e está também associado à cultura da empresa e da marca.

Serve para criar ligação com as pessoas. Mesmo as ações de comunicação no ponto de venda estão associadas a este facto. O pós-venda também é importante.

Utilizam sistemas de monitorização tanto ao nível do clipping tradicional como ao nível do digital.

Têm métricas para medir o comportamento dos contact centers.

Todos os colaboradores têm formação de atendimento e existe mesmo o mural das recomendações.

Acredita que o face a face vale 40% e o online 60% de prevalência, mas diz que o face a face é mais credível.

Diz que vai ser mais importante no futuro porque cada vez dou mais importância aos meus pares em detrimento das marcas. Existe a esse nível um problema de falta de credibilidade.

Às vezes os influenciadores não servem porque é necessário falar diretamente com as pessoas.

Os social media também estão a perder credibilidade, veja-se o exemplo do Trump nos Estados Unidos.

A experiência com a marca é crítica. Em todas as zonas da loja e em todos os serviços. Trata-se da percepção do cliente sobre esses fatores.

A esse nível é muito importante as pessoas. A empatia, serem pessoais “reais” e o relacionamento ser com ações que usem a mesma linguagem. Sem isso não há engagement.

Os colaboradores nesse sentido são influenciadores.

O papel da marca deve ser tido em conta com o seu contexto na sociedade. O papel da marca na sociedade é muito importante porque cria afinidade entre os consumidores e a marca.

A relação com a marca é crítica porque os consumidores têm de sentir a marca.

Os conteúdos diferentes e únicos geram mais WOM. Os conteúdos devem ser disruptivos, por exemplo nos social media há marcas que criam ligações inesperadas a elementos da pop-culture como o star wars em contextos em que o consumidor não está nada à espera. É importante também estarem ligados a coisas do dia a dia.

Organização 7

Vê no WOM uma forma dos clientes eles próprios gerarem novos produtos. É preciso estar atento às necessidades que eles transmitem. As marcas são forçadas a criar soluções conjuntas.

Dá 60% ao face a face e 40% ao online, reconhecendo que o face a face é mais eficaz. Embora considera que existem vários fatores que influenciam estas percentagens, nomeadamente: local, idade, setores de atividade.

Acredita que o online irá crescer no futuro.

Considera o WOM fundamental no marketing e nas vendas.

Considera uma das maiores fontes de negócio, o que requer tempo e confiança.

Antigamente o marketing estava “entre 4 paredes” e no futuro o WOM vai ser mais importante porque “nada se fará sem ter em conta a opinião dos consumidores”. Dá o exemplo da reestruturação da fatura Vodafone por causa das opiniões dos clientes.

A opinião é importante no futuro porque o ambiente é mais competitivo.

As marcas hoje já não interessam, o que interessa é o produto/serviço. A importância da marca é coisa do passado.

É essencial a satisfação dos clientes – fazem focus groups e usam Big Data para analisar consumidores através de modelos preditivos

Imagem de credibilidade da marca mas SOBRETUDO a qualidade dos produtos/serviços

Qualidade do trabalho tem como consequência recomendações

A confiança no serviço é essencial e isso requer tempo de relação

Para a satisfação do cliente a Vodafone faz uma análise à consumer journey e consumer experience – é um projeto muito importante no qual tudo isso é medido.

A boa experiência do cliente vai transformá-lo num advocate.

Também é importante o pós-venda na satisfação do cliente.

O valor do produto é a verdadeira mais-valia para o cliente.

Fala em despertar curiosidade

Fala em disrupção. Diz que é preciso ser disruptivo para “gerar buzz”.

É importante também para gerar WOM existir uma comunicação ao mercado que informe o mercado e apresente as vantagens das soluções. Esta informação deve estar acompanhada de uma boa imagem. Exemplo: o produto teve uma comunicação alargada que passou por RP, Publicidade e comunicação interna com funcionários e parceiros. A ideia é “gerar buzz”.

Diz que a empresa “medeia o WOM nas redes sociais” (facebook, instagram), também com o objetivo do WOM poder gerar novos produtos e serviços.

Considera impossível controlar o WOM orgânico. Dia que “como as coisas surgem é impossível controlar”

No briefing considera que deve haver uma margem de liberdade criativa e sobre o tipo de comunicação por parte das agências contratadas.

Organização 8

Usam campanhas de incentivo direto de WOM.

Utilizam estratégias de member get member que servem não apenas para obter novas inscrições, mas também para gerar ações de engagement entre clientes.

Este tipo de estratégias tem sempre um determinado incentivo que normalmente passa por uma determinada oferta.

Existe também um programa de fidelização que dá acesso a uma série de desafios, tipo concursos, com o objetivo de gerar uma comunidade de clientes online. Cada concurso tinha prémios associados e foi isso que fez com que passasse a existir essa comunidade que passou a trocar códigos de prémios entre si.

Estas campanhas estavam suportadas em ações nas redes sociais, nomeadamente facebook e instagram.

Estas ações são integralmente monitorizadas online o que é muito mais fácil de fazer porque temos instrumentos digitais que nos dão dados em tempo real. Fazemos quase tudo online, quase 90% das nossas ações.

Acredita que 80% do WOM passa-se online e apenas 20% face a face.

O WOM vai ser muito mais importante no futuro. Existe uma desconfiança cada vez maior nas marcas e existe uma saturação crescente. As marcas já não são credíveis e boa parte do que dizem já não faz qualquer sentido para os consumidores.

Os influencers e advocates têm determinado reach e isso funciona, mas a verdade é que estão a perder a credibilidade com o passar do tempo e com a profissionalização. É uma nova indústria.

Apesar de alguns influencers serem úteis, a melhor ideia é que os consumidores sejam a cara da marca.

A qualidade do serviço é dos aspetos mais importantes do WOM, sendo um fenómeno muito difícil de controlar pelas marcas. Se o serviço for de qualidade os consumidores ficam satisfeitos e recomendam.

Os consumidores hoje em dia preferem ir com a corrente, seguir uma tendência. É importante para os consumidores estarem a ser trendy.

Organização 9

Considera que o WOM se passa sobretudo face a face. Diz que é 80% vs 20%.

Diz que é extremamente relevante “para o bem e para o mal”, sobretudo para negócios que entram de novo no mercado e/ou têm pouca capacidade de investimento em marketing.

Considera que começa a existir uma perda de credibilidade de plataformas do tipo trip-advisers. Isto porque as pessoas já não se identificam com a opinião da maioria. Em contrapartida a influência é crescente para as pessoas que admiro ou que considero

relevantes. Considera que os influenciadores em geral podem ser úteis para dar “tração” mas têm cada vez menos credibilidade. Defende a importância dos advocates.

Não houve iniciativas específicas para WOM.

O mais importante é a experiência a usar o serviço, “como se sentiram a usar o serviço”

Depende por isso muito do produto

Associa a utilização do produto a uma “surpresa” positiva.

Surpresa positiva na utilização do produto gera WOM

Tirando a questão do produto não consegue identificar nenhuma forma de influenciar ou controlar o WOM orgânico.

Organização 10

Se não conseguirmos conteúdos não temos nada para contar, não temos nada para publicar.

O que gera WOM são as pessoas. O conceito de WOM é uma questão individual porque cada pessoa é a dona da sua própria partilha.

Utilizam a assessoria de imprensa recorrendo a uma empresa externa. Os conteúdos para serem divulgados, no entanto são integralmente trabalhados internamente, desde os textos até às fotografias.

Deu exemplo de uma campanha da Galp que dizia: o que interessa são as pessoas.

As relações públicas têm uma importância muito grande. Realizam-se formações internas nessa área. Há muita formação.

A experiência de marca é das coisas mais importantes, sobretudo ao nível da qualidade do serviço.

Nesse caso entra muito a sensibilidade das pessoas. De todas elas independentemente da função que tenham. A atender elas não podem ter um sorriso falso porque os clientes ficam com a perceção que a experiência foi negativa.

Por outro lado, a qualidade do produto é essencial para que os clientes gerem WOM, mas não só. É necessária para que os próprios colaboradores se sintam bem em representar a marca e o produto e darem resposta precisamente a uma melhor experiência de atendimento.

A utilização de influenciadores é frequente. Mas não chega pagar aos influenciadores, é preciso impressionar os influenciadores.

Acredita que o face a face e o online estão equilibrados (50%-50%). De qualquer forma o face a face é mais credível.

Convidam influencers com o objetivo de os transformar em advocates. É preciso dar-lhes o lado positivo das coisas, é preciso dar-lhes uma visão global.

Os planos são feitos a 90 dias, para cada produto em revistas em cada mês.

Por outro lado, é preciso saber agir em tempo real. É preciso para isso ter um panorama geral.

Os influencers não são contactados diretamente. São contactados por uma agência externa especializada. A agência propões os influenciadores, mas a escolha é sempre feita em conjunto. A gestão da relação com os influencers, essa, é feita internamente.

Os influencers têm muito impacto e por isso é preciso estarmos preparados para lhe dar coisa que os vão fazer funcionar melhor. Ajuda ter coisas diferentes para mostrar, ajuda ter conteúdo fotografável para eles poderem partilhar. É importante ter conteúdo que seja facilmente partilhável.

Organização 11

É responsável pela marca, mas sobretudo ao nível da responsabilidade corporativa. Também tem responsabilidades ao nível da estratégia de marketing e de produto. Ao nível do produto existem vários segmentos desde a literatura ao escolar.

O WOM é o motor da reputação. A importância do WOM é óbvia. “It goes without saying”.

É óbvio que é uma preocupação constante.

O público é cada vez mais exigente e qualificado. Por exemplo: um professor pode dizer mal de um determinado livro e isso tem um impacto muito significativo nas vendas se essa opinião for disseminada.

A preocupação com o fenómeno traduz-se em ações de medição e monitorização constantes. Fazem focus groups por exemplo, para testar lançamentos de livros e feedback sobre livros.

Trabalham também com advanced copy: quando o livro chega dá endorsement.

O WOM é um mecanismo sobretudo de partilha. O WOM existe há imenso tempo... até às figuras rupestres eram uma forma de WOM!

Estão muito atentos aos blogs. Acredita que 70% do WOM acontece online e apenas 30% face a face.

Mostra-se bastante cético em relação às redes sociais. Acredita que se trata da “espuma” e não do essencial das opiniões ou dos assuntos relevantes.

Trabalham plataformas eletrônicas para ter o feedback dos consumidores e possibilitam a partilha de conteúdos nessas plataformas.

Para o futuro acredita que o WOM será cada vez mais importante. Os motivos são a valorização das marcas e a reputação das marcas que será cada vez mais difícil de obter pela concorrência maior.

O WOM surge pela relevância do produto/serviço na vida das pessoas.

Existem campanhas e conteúdos que geram surpresa e isso funciona. Um concurso original que cause surpresa funciona bem.

O WOM orgânico não é fácil de controlar.

O conteúdo deve ser disruptivo, trendy. Mas existem outras dimensões certamente pouco exploradas.

Organização 12

O marketing neste caso consiste na gestão de produtos, análise de venda de produtos e coordenação do design e aspetos criativos.

O WOM em si não é pensado diretamente, mas é principalmente um output das ações que fazemos, ou pelo menos deveria ser.

O WOM está muito relacionado com a questão da viralidade.

Normalmente os consumidores querem partilhar aquilo com que se identificam e por isso é importante fazer campanhas que aproveitem esse facto.

Em termos de conteúdo e mensagem a ideia é ser irreverente, inusitado. No fundo gerar curiosidade. Se alguém for surpreendido é mais provável que gere WOM.

Utilizamos bastante o facebook com branded content, aproveitando ao máximo as potencialidades dos conteúdos multimédia.

É claro que se estamos a falar de B2B as coisas mudam de figura. São coisas completamente diferentes a esse nível.

O WOM é cada vez mais importante e será no futuro. As pessoas têm menos tempo para estar informadas e por isso precisam de quem as aconselhe, alguém em quem confiem.

As pessoas têm cada vez menos confiança nas marcas. Depende da área, mas esse é o sentimento dominante. É uma tendência: as pessoas cada vez acreditam menos nas marcas.

A utilização de influenciadores ainda resulta porque ainda assim são mais credíveis que as marcas. Isso acontece porque se gera afinidade entre os influenciadores e os seus seguidores.

De qualquer forma, as pessoas deixaram de ser naïves e também confiam em que querem. A utilização de influenciadores depende porque define-se um influenciador com base no que a própria marca define. Escolhe-se aquele que melhor representa o estilo da marca. Existe outro caminho que se calhar é melhor que os influenciados: os micro-influenciadores. Estes não são tão vendidos.

Para gerar WOM estamos a falar dos mesmo fatores que geram notícias. É preciso que as mensagens tenham relevância para as pessoas. As mensagens emocionais, eventualmente trágicas também funcionam a esse nível.

O WOM não é fácil de parar nem de controlar. É muito complicado. Por isso é que é importante ter um plano de gestão de crise. É preciso fazer alguma coisa preventivamente senão depois não há grande coisa que se possa fazer.

O WOM descontrolado é perigoso e é importante para as marcas vencerem no mercado terem essa noção.

Organização 13

O marketing implica neste caso a gestão tradicional de produtos, a parte do digital, os eventos e as campanhas de comunicação em geral. Também temos uma componente importante de trade marketing porque a gestão da distribuição é muito importante para nós.

O WOM é consequência desejável de todas as nossas ações. Nós não temos ações concretas de WOM mas isso não quer dizer que não se esteja a gerir WOM.

A lógica aqui é mais comercial. As ações têm quase sempre objetivos comerciais e por isso faz sentido pensar no WOM porque pode ser uma influência na compra dos produtos. Aqui trabalhamos muito as campanhas táticas. O nosso objetivo principal é gerar leads. Mas não chega. É necessário gerar leads mas também é essencial qualificar essa leads. No fundo segmentar tipo clientes A, clientes B, etc.

Temos influencers que tentamos que sejam brand ambassadors. Mas não utilizamos só aqueles influencers famosos que toda a gente conhece. Utilizamos micro-influencers. A ideia é que estes estejam presentes nas redes sociais, no nosso caso especialmente no instagram.

No fundo, a presença nas redes ajuda-nos a criar uma espécie de comunidade e é aí que os influencers ajudam.

Acreditamos que os influenciadores continuam a ser muito eficazes e continuam a ser muito utilizados. O mercado está a recorrer a este tipo de ações cada vez mais.

Para o WOM é essencial que o produto e o serviço ao cliente seja excelente. É muito importante o foco no pós-venda. Não basta ter um bom produto e ser simpático na venda, hoje é necessário fazer um follow-up da venda e ter um excelente serviço de pós-venda para que os clientes estejam satisfeitos com a experiência geral.

Ao nível do conteúdo é importante conteúdo que seja relevante, que faça com que as pessoas se identifiquem. Conteúdo que seja divertido.

Nós temos de ter uma estratégia digital bem definida. Sem uma estratégia as marcas morrem na praia.

Os conteúdos podem ligar-se às pessoas através da emoção, através do riso por exemplo. Toda a gente tem a necessidade de partilhar nas redes sociais.

Ao nível do produto e do serviço quando se tem uma má experiência a probabilidade de partilhar é muito maior.

O WOM é sobretudo online, tipo 90% enquanto que o face a face os restantes 10%.

O WOM torna-se muito mais importante no futuro porque as pessoas estão cada vez mais fartas da comunicação das marcas. As pessoas já não querem saber do que as marcas lhes querem dizer porque estão saturadas de tanta comunicação

Organização 14

A ligação com o trade marketing é muito relevante para esse assunto.

O WOM pode não ser o primeiro objetivo, mas deve ser sempre a consequência. No fundo acaba por ser sempre um objetivo indireto.

Existem três objetivos que organizamos da seguinte forma: a authority porque preciso de justificar o facto de cobrar um preço mais alto que a concorrência; closeness para os consumidores se sentirem parte da marca, como se fossem parte da empresa; e approval.

No caso do approval utilizamos influencers. A ideia é pegar em pessoas célebres, que têm um grande reach e que podem gerar WOM facilmente.

A ideia é estar continuamente “on air”. Os consumidores não podem deixar de ser impactados pela marca durante muito tempo.

Estão a usar cada vez menos digital, mas é por uma imposição contratual com a marca.

Os influencers que utilizam têm como base de disseminação as redes sociais.

A grande maioria do WOM ainda ocorre offline ou face a face. O online tem margem para crescer, mas ainda é minoritário.

O WOM é cada vez mais relevante. Antigamente havia muito menos marcas. Existem cada vez mais marcas no futuro a ocupar espaço. Mesmo o online vai estar cada vez mais saturado.

Não se trata de um problema de credibilidade, mas sobretudo um problema de saturação. Saturação ao nível do número de marcas, mas também ao nível da comunicação dessas marcas.

O conteúdo pode gerar WOM. É preciso que seja relevante, diferenciado, e também pode ter alguma utilidade.

É importante que o conteúdo também seja disruptivo. Por exemplo podemos fazer um packaging disruptivo que também no fundo é conteúdo. Se for fora do comum é mais provável que seja partilhável.

O WOM orgânico é muito difícil de controlar.

Todas as ações que gerem awareness é possível que possam ajudar a gerar WOM. Pelo menos não devem prejudicar muito.

Organização 15

O WOM pode também ser diferenciado de outra forma, ou seja, classificado em dois tipos: o earned e o payed. O earned é partilhado espontaneamente enquanto que o outro é pago, pago por nós.

O modelo de negócio dos influencers está a mudar. Os influencers, bloggers, youtubers e vloggers estão a transformar-se numa indústria. Isso faz com que seja cada vez mais difícil trabalhar com eles e isso também coloca questões ao nível da credibilidade. Parece que agora já existem tabelas de preços para cada um e nós não estávamos habituados a isso. De um momento para o outro corre-se o risco desse tipo de investimento deixar de ser sequer suportável em termos de budget quando antigamente era uma solução interessante em termos de custo.

O WOM será mais importante no futuro não só pelas questões de credibilidade, que também se aplicam aos influencers e não só às marcas, mas também por causa da saturação. As pessoas estão fartas de ouvir as marcas falarem delas próprias.

O WOM orgânico é muito raro. O WOM earned é particularmente difícil de conseguir e não está ao alcance de todos.

A TV é para esquecer, o digital é caro, a solução é claramente os influencers. Apesar de tudo isto ainda se aplica.

Ao nível dos influencers o primeiro problema é que é cada vez mais difícil de medir. Só se percebe a eficácia do WOM se vierem diretamente aos nossos meios comentar senão fica tudo perdido algures online. É mais fácil quando existem tags e o conteúdo fica associado à marca, nesse caso já é muito mais fácil entender o que se passa.

Mas no fundo, no fundo, é quase impossível de medir.

Hoje em dia as marcas não oferecem nada. Fazem de conta que oferecem, mas é tudo pensado e nada é pago sem haver retorno.

O WOM online deve ser maioritário, diria cerca de 70% e o face a face é muito menos. Por exemplo 30%.

Ao nível dos conteúdos é necessário fazer coisas diferentes, arrojadas ou disruptivas. É preciso sermos audazes a produzir mensagens e conteúdos para podermos gerar WOM. É mais interessante partilhar uma coisa diferente, como se fosse ilegal, do que uma coisa normal.

Os conteúdos que geram emoções também são importantes e podem gerar WOM. As marcas devem viver de espontaneidade.

O WOM é muito difícil de controlar e muito difícil de gerir. Quando isso se passa fora do online ainda é mais difícil.

A qualidade do serviço dá origem à satisfação da necessidade e por isso do cliente. Isso é muito relevante a esse nível.

Organização 16

Dedica-se muito à inovação no mercado e ao desenvolvimento de produtos. Ao nível da comunicação dão muita atenção aos media sociais.

WOM é muito relevante. Não costuma chamar ao conceito WOM embora o princípio seja exatamente o mesmo. São nomenclaturas que não têm qualquer relevância porque o conceito é o mesmo. Desde que se chegue ao conceito está tudo ok.

É muito importante ao nível da gestão da marca estar muito atento ao quotidiano das famílias.

Os influencers são muito importantes sobretudo se reforçarem os valores e posicionamento da marca.

Também é importante a ligação com outras marcas que reforcem o posicionamento porque ajuda as pessoas a lembrarem-se de nós.

O WOM é hoje mais importante que no passado e será mais importante no futuro.

Hoje estamos mais ligados ao que é real, e é fácil perceber que a lógica é se experimentei e gostei então há consequências disso a nível de partilha.

Os influencers têm um problema para o futuro. Como hoje em dia é fácil reconhecer que estes estão a ser pagos, isso acaba por não ser real. E o real é importante para o consumidor.

A importância do WOM no futuro deve-se à saturação que é muito maior do que no passado e será maior no futuro. A saturação refere-se à saturação dos consumidores relativamente à comunicação das marcas. Mas comunicação de todo o tipo, não só da publicidade tradicional. Os consumidores já não têm paciência para ouvir as marcas, para estar a suportar o facto de elas serem tão intrusivas.

A utilização de influencers é feita através de uma agência externa especializada. A agência tem um melhor conhecimento do potencial de cada influencer e se se adequa ou não à marca e à ocasião da comunicação que é pretendida. Também é importante para validar a mensagem e se ela se ajusta à pessoa em causa.

No entanto o trabalho de arranjar influencers é colaborativo e existe imenso trabalho interno a esse nível. Por exemplo, a agência dá a ideia, mas nós validamos internamente. O WOM face a face vale ainda a maioria das ocasiões, mais ou menos 60%. O online vale 40%.

A experiência de contacto com o produto e com a marca é muito importante. A experiência pode ser positiva ou negativa e isso tem impacto no WOM. As pessoas partilham muito facilmente as coisas negativas.

É importante também trabalhar o conteúdo sobretudo fazendo um conteúdo que gere familiaridade. Esta familiaridade com a marca é importante para gerar partilhas.

Controlar o WOM orgânico é muito difícil sem ser com medidas deliberadas. E nós a esse nível não fazemos nada de particularmente deliberado.

Organização 17

Não exploramos o conceito diretamente no nosso dia a dia, nem trabalhamos ações específicas, mas não deixa de ser um propósito das ações.

Ao nível do WOM funciona muito a experiência positiva de utilizar.

Trabalhamos bastante o SEO porque o nosso meio online é muito importante para a compra. Temos muitos competidores nesse espaço e é preciso que os consumidores encontrem os nossos serviços de forma prioritária.

Também utilizamos comunicação digital sobretudo através de webdisplay.

Fazemos regularmente inquéritos de satisfação para perceber qual é a probabilidade de recomendar o nosso serviço. No entanto nunca perguntámos se as pessoas já recomendaram no passado.

Uma avaliação de 7 para baixo, numa escala de 0 a 10, já é considerada uma má pontuação pela casa mãe. Nesses casos temos de analisar e perceber o que se passou para podermos corrigir e melhorar.

O WOM no fundo é uma consequência de muitas das nossas ações e é obviamente importante que aconteça.

A experiência dos nossos clientes é que vai gerar WOM e nós trabalhamos bastante nisso. Damos bastante atenção a essa questão.

Há alguns anos atrás realizámos uma campanha de WOM incentivado através de testimonials. Não medimos os resultados, mas ficámos com a ideia que poderá ter funcionado.

Fazemos campanhas com influencers porque achamos muito importante que a recomendação venha de alguém em quem se confia. É importante a opinião dos peers. Infelizmente existem problemas de credibilidade em alguns influencers e isso torna as coisas mais difíceis.

O WOM será cada vez mais importante no futuro porque existe uma saturação enorme das pessoas em relação às atividades das marcas. Também existe uma descredibilização sobre o que as marcas dizem ou dizem que representam.

O WOM acontece mais online (80%) e bastante menos offline (20%). Isto é sobretudo devido às novas plataformas e às redes sociais que neste momento são muito utilizadas. Nós tentamos encontrar os detractors e evitar que estes espalhem a palavra. A satisfação é muito importante, mas é sobretudo importante dar atenção aos extremos da satisfação. O fator surpresa é essencial nos conteúdos para gerar WOM. Ser surpreendido é meio caminho andado.

Em negócios mais aborrecidos não dá para surpreender muito, mas é sempre possível tentar.

Organização 18

No departamento de marketing trabalhamos todas as marcas e damos apoio de marketing a todas as atividades da empresa.

É muito importante recolher o maior número de informações possíveis sobre os nossos clientes e por isso todas as marcas individualmente têm uma base de dados muito forte.

Fazemos ações de incentivo direto ao WOM através de campanhas member-get-member. Nem todas as marcas fazem e não fazemos em todas as alturas. Este tipo de campanhas normalmente são feitas com muito apoio online. A maior parte das vezes isto está associado a descontos que concedemos aos clientes que aderem.

Fazemos comunicações muito frequentes, ao nível semanal. Fazemos por exemplo passatempos que podem ser online ou diretamente promovidos nas lojas. Esses passatempos pretendem fazer uma ligação mais estreita entre os nossos clientes e potenciais clientes e as nossas marcas.

Trabalhamos muito com press releases. Tentamos ao máximo aproveitar as oportunidades para aparecer nos OCS de todas as formas possíveis. Não vamos perder uma oportunidade de aparecer. Isso é importante para aumentar a familiaridade dos consumidores com as nossas marcas.

Usamos bloggers e influencers. Infelizmente é raro termos advocates não pagos e por isso temos de pagar o preço adequado para este tipo de atividades.

Estamos a tentar incorporar o digital em todas as nossas atividades. Um bom exemplo é a retirada do cartão de fidelização em plástico e estamos a passar para APPs.

Acredito que o online é maioritário, cerca de 60% enquanto o face a face é menor, cerca de 40%.

É preciso dar importância ao produto e sobretudo ao pós-venda. Nós por exemplo temos um guia do produto que damos a todos os colaboradores para eles saberem o que estão a vender.

Também temos um call-center e nesse caso o importante é assegurar uma excelente experiência de pós-venda. Estamos a falar de pós-venda a vários níveis, desde apoio às compras, reclamações, informações, devoluções e atualizações de dados por exemplo.

Os consumidores precisam de experiências. É importante que os conteúdos para gerarem WOM sejam feitos de maneira a que contem uma história, que tragam algum valor acrescentado para quem os lê.

É também essencial que os conteúdos sejam diferentes, tenham algo que os diferencie dos outros.

O WOM é muito difícil de medir e de controlar.

Organização 19

Aqui o trabalho é muito amplo, desde o marketing, o design e a comunicação, sobretudo a comunicação com vertente estratégica.

As redes sociais é um fenómeno a que estamos a dar mais atenção e vamos ter pessoas especializadas nessa área em breve a trabalhar connosco. É muito importante dedicarmos tempo à questão do marketing digital.

O WOM é muito importante para nós sobretudo porque o nosso objetivo é espalhar a palavra sobre o que fazemos. Deve ser o resultado das nossas ações todas.

Nunca usámos nenhuma ação direta para promover o WOM.

A riqueza, originalidade e os conteúdos fora do comum podem gerar mais WOM. Mas não são só os conteúdos. São as atividades e ações que desenvolvemos.

O WOM atualmente é predominante online, cerca de 80%. Menor offline (20%).

A mensagem tem de ser original e criativa, mas por outro lado também é importante que tenha um valor mais material. Ou seja, é importante que seja funcional, que tenha utilidade para quem a receba para que também tenha interesse em passar para o próximo.

Recorre-se frequentemente à organização de eventos e aluguer de espaços para financiar as atividades. Antigamente não era assim, havia uma certa separação entre as coisas comerciais e não comerciais. Era uma questão de cultura que foi evoluindo com o decurso do tempo e hoje tem um papel muito significativo na nossa atividade.

Utilizamos influencers, mas nenhum deles é pago. Variamos com muita frequência porque por um lado são quase eles que nos escolhem e não nós a eles. E também porque cada atividade tem um tema que pode interessar a um e não interessar a outro.

Uma das formas que temos de financiar a custo zero os influenciadores é fazer com que eles percebam a missão social e o interesse das atividades. Não é para todos mas até agora estamos satisfeitos com a adesão e sentimos o impacto positivo de cada um deles.

Organização 20

Muito do nosso retorno vem do WOM. Ainda por cima temos um budget de marketing muito baixo.

Fazemos uma serie de eventos que fazem parte das nossas atividades. É curioso que as pessoas depois acabam por aparecer dizendo: disseram-me que isto ia acontecer.

Em termos de comunicação fazemos sobretudo assessoria de imprensa. Estes últimos anos temos tido muito sucesso com essas ações, mas o que é estranho é que temos sempre feito as mesmas coisas nos anos anteriores e agora aparentemente os resultados estão a aparecer. Não sabemos porquê.

Vai ser muito mais relevante no futuro por causa do digital. A comunicação digital vai permitir que se transmita informação mais rapidamente e para todo o lado, ao mesmo tempo.

Os conteúdos inesperados geram mais WOM. É preciso encontrar um “gancho” e torná-lo diferente e inesperado.

Fazemos também parcerias e ações de patrocínio. Isso dá-nos notoriedade, mas também tem retorno financeiro, o que para nós é crítico.

Acho que há um equilíbrio entre o online e o offline. Difícil dar percentagens, mas acho que são semelhantes neste momento.

Não estudamos nem medimos a satisfação dos clientes nem o WOM. É uma coisa que estamos a pensar para o futuro.

Utilizamos muitos vouchers que têm um sucesso muito significativo a cada vez que os utilizamos.

O segmento dos turistas tem-nos surpreendido muito. Estamos a receber cada vez mais clientes que são de outros países.

Em média os nossos consumidores só compram uma vez por ano em média. Pelo menos é isso que os nossos estudos passados demonstram.

Nunca fizemos qualquer estudo sobre WOM.