

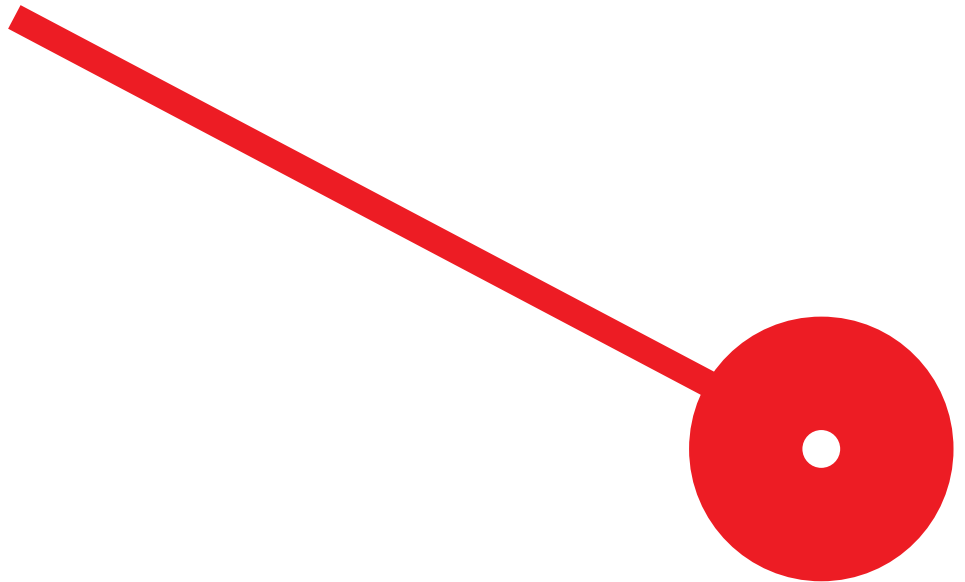


O papel de abordagem humanizada na estratégia de Social Media Marketing do grupo *Solinca* na sua relação com os consumidores

Miguel Moreira e Silva

Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

06/2023



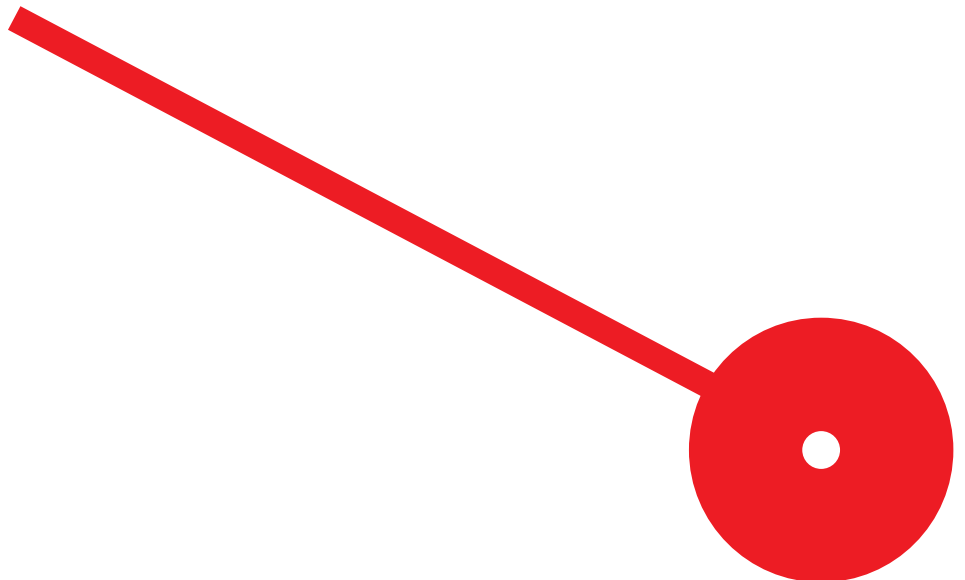
M

MESTRADO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

O papel de abordagem humanizada na estratégia de Social Media Marketing do grupo *Solinca* na sua relação com os consumidores

Miguel Moreira e Silva

**Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital,
sob orientação da Professora Doutora Sara Teixeira**



Dedicatória

A tudo aquilo que ainda quero ser, à pessoa maior em que me quero tornar.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação simboliza o final de uma enorme aprendizagem, potenciada pela jornada dos últimos dois anos. Este percurso desafiante, de grande crescimento pessoal e profissional, só foi possível graças às “minhas pessoas”, a todos aqueles que me fizeram resiliente. E, por isso, não poderia deixar findar este capítulo de vida sem o devido agradecimento.

À minha mãe, a quem devo a essência, o lado humano, os valores e a sensibilidade para saber ser, verdadeiramente, humano. Estou certo que sem ela não sabia tão bem como me “humanizar”. Sem ela, não teria percebido tão profundamente este sentimento.

Ao meu pai, a pessoa que melhor me guia, num ténue, mas sábio silêncio e que me conduz, sempre, às decisões mais acertadas. O meu maior exemplo de verticalidade.

Ao meu irmão, a minha referência maior de crescimento, de procura por mais, de intelecto e de humildade. A pessoa que me mostrou o que é sair, mesmo sabendo sempre o caminho que torna a casa.

A todos aqueles que se foram tornando família e que têm sempre um lugar no caminho que eu queira seguir.

Aos amigos incríveis que a *Solinca* me trouxe, os meus “Bandidos do ginásio” que me aturam todos os dias, que me levam ao limite, desafiam e estimulam a dar mais de mim.

À *Solinca*, por me mostrar que os ginásios são um local sagradamente justo. Um local no qual tudo aquilo que se dá, acaba por ter um retorno, absolutamente, gratificante.

À Professora Doutora Sara Teixeira, um exemplo de profissionalismo, excelência e sobretudo, de humanidade. Soube, desde o primeiro instante, que seria minha orientadora, pois retrata todos os valores que queria transpor para esta dissertação e porque continua a representar o verdadeiro papel de um professor: ajudar a alcançar os sonhos.

A todos os docentes que pautaram esta minha passagem pelo *ISCAP*, que me abriram horizontes, desafiaram e, conseqüentemente, contribuíram para o sucesso desta tese.

Ao Dr. João Louro que se prontificou, generosamente, a contribuir com o estudo e a ceder o seu tempo para representar o departamento de marketing digital, na entrevista realizada.

Bem-haja a todos!

Resumo:

As redes sociais são um fenômeno contemporâneo que revolucionou a comunicação das empresas, operando como um canal de comunicação direta entre a marca e o consumidor. Estas plataformas são ferramentas fundamentais nas estratégias de marketing e desempenham um papel ativo no comportamento do consumidor.

A situação pandémica do COVID-19 acelerou as transformações digitais e fez com que a mudança de paradigma comunicacional carecesse ainda mais do fator humano, para que fosse possível colmatar o fosso causado pelo distanciamento.

Este estudo tem como objetivo identificar estratégias de marketing e possíveis evidências de comunicação humanizada nas redes sociais do grupo Solinca e analisar o seu impacto na proximidade e confiança associada, pelos consumidores, à marca.

Para o efeito, foi realizada uma revisão bibliográfica, de forma a encontrar fundamentações académicas capazes de concretizar técnicas de humanização. Seguidamente, com base na pesquisa foi elaborada uma grelha de análise de conteúdo, para avaliar os conteúdos partilhados pela marca, nas suas redes. Em complementaridade, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, através de uma entrevista semiestruturada ao diretor do departamento de marketing digital da *Solinca*, para validar os parâmetros de humanização propostos e analisar a sua operacionalidade.

O estudo reforça a importância de uma abordagem humanizada nas estratégias de *Social Media Marketing* e demonstra o seu impacto no consumidor. A investigação corrobora, em suma, o papel ativo das redes sociais no processo de humanização e a forma como estas plataformas influenciam a relação de confiança entre marca e consumidores.

Os resultados obtidos revelam uma oportunidade estratégica para a comunidade empresarial e para *marketeers*, pois identifica técnicas passíveis de serem aplicadas, para relações com o público e diferenciar a marca nas redes sociais, através de uma comunicação que estimula a confiança.

Palavras chave: redes sociais, social media marketing, marketing humanizado, confiança, comportamento do consumidor

Abstract:

Social networks are a contemporary phenomenon that has revolutionised corporate communication, operating as a direct channel between brand and consumer. These platforms are fundamental tools in digital marketing strategies and play an active role in consumer behaviour.

The pandemic situation of COVID-19 accelerated the digital transformations and further shifted the communicational paradigm with increased need of the human factor.

This study aims to identify possible evidence of humanised marketing, present in Solinca's social media strategy and understand its potential effect on consumer trust.

For this purpose, a literature review was carried out in order to find academic foundations capable of concretizing humanization techniques. Then, based on the research, was developed a content analysis grid to evaluate the contents shared by the brand in its networks. Complementarily, a qualitative methodology was used, through a semi-structured interview to the director of the digital marketing department of Solinca, in order to validate the proposed humanisation parameters and to analyse their operability.

The study reinforces the importance of a humanised approach in Social Media Marketing strategies and demonstrates its impact on the consumer. Besides that, the research corroborates the active role of social networks in the humanisation process and the way these platforms influence the trust relationship between brand and consumers.

The results obtained reveal a strategic opportunity for the business community and for marketers, as it identifies techniques that can be applied, for relationships with the public and differentiate the brand in social networks, through a communication that stimulates trust.

Key words: social media, social media marketing, humanised marketing, trust, consumer behaviour

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	9
1 A pandemia e as mudanças no digital	10
1.1 Um (novo) mundo após a pandemia	10
1.2 O COVID-19 e mudança de paradigma	13
1.3 Comportamento do consumidor	15
2 <i>Social Media</i>	18
2.1 <i>Facebook</i>	20
2.2 <i>Instagram</i>	21
2.3 <i>Social Media Marketing</i>	22
3 Marketing Humanizado	25
3.1 Marketing <i>Human-to-Human</i>	28
3.2 A humanização ao nível das redes sociais	31
3.3 Vantagens da humanização	35
3.4 Métodos e estratégias de humanização nas redes sociais	36
3.4.1 <i>Showcasing</i>	37
3.4.2 Personalização de respostas e comentários	38
3.4.3 <i>Feedback</i> , opiniões, testemunhos e <i>reviews</i>	39
3.4.4 <i>User Generated Content</i>	41
3.4.5 Adoção do formato vídeo	42
3.4.6 Integração de <i>emoji</i>	44
3.4.7 Reforço de causas sociais	45
4 Antropomorfização da marca	46
4.1 Modelo <i>COBRAs</i>	48
4.2 Modelo <i>Human Brand Model</i> (HBM)	50
5 Conceito de confiança	51
5.1 Promoção de confiança através do marketing humanizado	53
Capítulo II – Metodologia de Investigação	55
6 Definição do problema e metodologia	56
6.1 Problema principal	56
6.2 Questões específicos	56
6.3 Objetivo principal	57
6.4 Objetivos específicos	57
6.5 Metodologia	58
6.5.1 Entrevistas semi estruturadas	60

6.5.2	Análise de conteúdo	61
Capítulo III – Análise e discussão de Resultados.....		62
7	Apresentação dos resultados.....	63
7.1	Recolha de conteúdo	63
7.1.1	<i>Showcasing</i>	63
7.1.2	Personalização de resposta e dos comentários	65
7.1.3	<i>Feedback</i> , opiniões, testemunhos e <i>reviews</i>	66
7.1.4	<i>User Generated Content (UCG)</i>	67
7.1.5	Adoção do formato vídeo	68
7.1.6	Integração de <i>emoji</i>	69
7.1.7	Reforço de causa sociais	70
7.2	Realização da entrevista.....	71
8	Análise dos resultados	84
8.1	Análise de conteúdo	84
8.1.1	Componente analítica 1	85
8.1.2	Componente analítica 2	89
8.1.3	Componente analítica 3	96
8.1.4	Componente analítica 4	98
8.2	Entrevista semi estruturada	101
9	Discussão e consideração dos dados	105
Capítulo IV – Conclusões.....		112
10	Sínteses e considerações finais.....	113
11	Contribuições para a Academia e para a Gestão	116
12	Limitações da investigação e sugestões para pesquisa futura	117
Referências bibliográficas		119
Apêndices		151
Apêndice I – tabela de análise do FB da <i>Solinca</i> do mês de março.....		152
Apêndice II – tabela de análise do FB da <i>Solinca</i> do mês de abril		154
Apêndice III – tabela de análise do FB do <i>Solinca</i> da Maia do mês de março.....		156
Apêndice IV – tabela de análise do FB do <i>Solinca</i> da Maia do mês de abril		158
Apêndice V – tabela de análise do IG da <i>Solinca</i> do mês de março.....		160
Apêndice VI – tabela de análise do IG da <i>Solinca</i> do mês de abril		163

Apêndice VII – tabela de análise do IG do <i>Solinca</i> da Maia do mês de março	166
Apêndice VIII – tabela de análise do IG do <i>Solinca</i> da Maia do mês de abril	168
Anexos	170
Anexo I – Publicações de <i>Feed - Facebook</i> da <i>Solinca</i>	171
Anexo II – Publicações de <i>Feed - Facebook</i> do <i>Solinca</i> da Maia	176
Anexo III – Publicações de <i>Feed - Instagram</i> da <i>Solinca</i> (março)	181
Anexo IV – Publicações de <i>Feed - Instagram</i> da <i>Solinca</i> (abril)	182
Anexo V – Publicações de <i>Feed - Instagram</i> do <i>Solinca</i> da Maia (março)	183
Anexo VI – Publicações de <i>Feed - Instagram</i> do <i>Solinca</i> da Maia (abril)	184
Anexo VII – <i>Stories - Instagram</i> da <i>Solinca</i>	185
Anexo VIII – <i>Stories - Instagram</i> do <i>Solinca</i> da Maia	208
Anexo IX – Guião da Entrevista	220
Anexo X – Transcrição da entrevista	223

Índice de Figuras

Figura 1 - Representação do HBM.....	50
Figura 2 - Exemplificação constructo 1.....	64
Figura 3 - Exemplificação constructo 2.....	65
Figura 4 - Exemplificação constructo 3.....	66
Figura 5 - Exemplificação constructo 4.....	67
Figura 6 - Exemplificação constructo 5.....	69
Figura 7 - Exemplificação constructo 6.....	70
Figura 8 - Exemplificação constructo 7.....	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Valores do modelo COBRAs	49
Tabela 2 - Frequência de parâmetros humanizados no FB da Solinca (mês de março) .	85
Tabela 3 - Frequência de parâmetros humanizados no FB do Solinca da Maia (mês de março).....	86
Tabela 4 - Frequência de parâmetros humanizados no IG da Solinca (mês de abril)	87
Tabela 5 - Frequência de parâmetros humanizados no IG do Solinca da Maia (mês de abril).....	88
Tabela 6 - Variações do constructo 1	89
Tabela 7 - Variações do constructo 2	90
Tabela 8 - Variações do constructo 3	91
Tabela 9 - Variações do constructo 4	92
Tabela 10 - Variações do constructo 5	93
Tabela 11 - Variações do constructo 6	94
Tabela 12 - Variações do constructo 7	95
Tabela 13 - Variação (absoluta) dos constructos.....	96
Tabela 14 - Análise de conteúdo FB da Solinca do mês de março	153
Tabela 15- Análise de conteúdo FB da Solinca do mês de abril.....	155
Tabela 16 - Análise de conteúdo FB do Solinca Maia do mês de março	157
Tabela 17 - Análise de conteúdo FB do Solinca da Maia do mês de abril.....	159
Tabela 18 - Análise de conteúdo IG da Solinca do mês de março	162
Tabela 19 - Análise de conteúdo IG da Solinca do mês de abril.....	165
Tabela 20 - Análise de conteúdo IG do Solinca Maia do mês de março.....	167
Tabela 21 - Análise de conteúdo IG do Solinca Maia do mês de abril	169

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição mensal dos constructos no FB da Solinca	98
Gráfico 2 - Distribuição mensal dos constructos no FB do Solinca da Maia.....	99
Gráfico 3 - Distribuição mensal dos constructos no IG da Solinca.....	100
Gráfico 4 - Distribuição mensal dos constructos no IG do Solinca da Maia.....	101

Lista de abreviaturas

DM – *Direct Messaging*

FB – *Facebook*

H2H – *Human-to-Human*

HBM – *Human Brand Model*

IG – *Instagram*

Q&A – *Question and Answer*

SMM – *Social Media Marketing*

UGC – *User Generated Content*

WOM – *Word of Mouth*

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A relação entre marca e consumidor tem-se vindo a alterar, consideravelmente e na última década assistimos a profundas transformações na forma como as marcas se relacionam com o público, numa tentativa de consolidar relações vantajosas (Gujrati & Uygun, 2020; Khan et al., 2020). Os avanços frenéticos da tecnologia fizeram com que a sociedade, a economia, as indústrias e o próprio envolvimento humano acabassem por se moldar de acordo com novas formas de interação (Schwab & Davis, 2018). E, numa nova era em que as redes sociais já se consolidaram como um canal de comunicação legítimo e oportuno para estreitar relações, a exploração das mesmas constituiu, seguramente, uma ferramenta fundamental na estratégia de marketing digital de qualquer entidade (Sheth, 2020).

Efetivamente, a situação pandémica transformou a sociedade e as suas normas comportamentais (Hoekstra & Leeflang, 2020). Para além dos comportamentos individuais estabelecidos, também o contexto laboral e as dinâmicas de trabalho sofreram reformulações e constantes adaptações e o universo do marketing não é exceção (Potts, 2018).

O conceito de teletrabalho, as restrições em estabelecimentos, os períodos de quarentena obrigatória e as inúmeras condições restritivas implementadas acabaram por demonstrar a importância do meio digital (Brem, 2021). Presenciou-se um momento histórico no qual o universo *online* e todas as suas ferramentas digitais foram a chave para a continuidade da espécie (Kannan & Kulkarni, 2022). O homem viu-se obrigado a reformular as suas práticas laborais, bem como a sua conduta de relacionamento social, transpondo o seu modo de interação para o domínio da conectividade digital (Mohammed et al., 2022).

A alteração do comportamento do consumidor durante a pandemia é uma noção atual e que obriga as empresas, marcas e negócios a reestruturar as suas abordagens ao mercado e a forma como se relacionam com os consumidores (Ritchie & Jiang, 2019).

Neste sentido, é ainda relevante apontar que a crise pandémica exigiu uma inovação determinante, ao nível das estratégias de comunicação, sobretudo nas redes sociais. O isolamento social aumentou a desconfiança dos consumidores e solidificou barreiras mentais entre os indivíduos. Face a este distanciamento psicológico consequente do distanciamento físico, as marcas procuram restabelecer a proximidade e o sentido de confiança com a sua audiência (Nozi et al., 2021). Denota-se, assim, que a implementação

de abordagens humanizadas, centrada nas necessidades do cliente humano, são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de *Social Media Marketing* (SMM).

Deste modo, a adoção de uma abordagem de marketing humanizado surge para promover uma relação real e mais “humana” com o público. Mais do que esclarecer dúvidas e solucionar reclamações, esta vertente do marketing tem como objetivo encetar uma relação de maior empatia, provando que a marca se preocupa com as intenções dos clientes (Javornik et al., 2020). Esta estratégia poderá ser o ponto de partida de uma marca na promoção de autoridade e autenticidade, no mercado.

Tendo em consideração o referido contexto atual, pós-pandémico, o presente trabalho debruça-se sobre as novas estratégias de interação digital, no seio de uma sociedade que se reestrutura, após as mudanças promovidas pela crise sanitária e social, dos últimos três anos (Suhail et al., 2022). A evolução do homem sempre se pautou pela facilidade nos relacionamentos interpessoais, no entanto, o distanciamento físico reformulou a forma como os indivíduos se conectam e interagem entre si (Chauhan & Shah, 2020). Tal noção, acaba também por ter impacto na indústria e no mercado. No caso concreto dos ginásios e espaços de *fitness*, devido ao seu encerramento e limitações restritivas, assistiu-se, também, a uma nova forma de interação com os clientes. Tal como se sugere, no respetivo capítulo de enquadramento teórico.

Para este setor, além de redobrar a sua aposta em canais digitais, foi perentório apostar em dinâmicas de comunicação próximas aos consumidores, que permitissem estimular a sua relação com os clubes (Ritter & Pedersen, 2020). Esta necessidade de conexão pressupõe um valor humano, capaz de alimentar e sustentar a lealdade dos consumidores. Uma abordagem humana pode estimular o sentido de confiança e segurança relativo à prática em espaços como ginásios. Desta forma, uma abordagem humana poderá ser a chave para as estratégias de marketing deste tipo de espaços. Estudar a sua plausibilidade, a sua pertinência e atual aplicabilidade poderá ser uma vantagem competitiva para uma cadeia como a *Solinca*.

Desta forma, em função das variações no comportamento de consumo dos utilizadores digitais, a presente dissertação propõe-se a analisar a viabilidade de uma estratégia de marketing humanizado, ao nível das plataformas de redes sociais *Facebook* (FB) e *Instagram* (IG) da *Solinca*.

A investigação promoveu um estudo de caso que incidiu na exploração e análise das estratégias de *Social Media Marketing* de vários canais, especificamente: da página de *Facebook* da *Solinca*, do grupo de *Facebook Solinca* Maia, da conta de *Instagram* da *Solinca* e, ainda, da conta de *Instagram* do *Solinca* Maia

Assim, como se verifica, foram selecionadas duas contas de IG, nomeadamente a conta generalista do grupo e, ainda, uma conta singular de um *Solinca* específico, o *Solinca* da Maia. O mesmo se considerou para o *Facebook*, no entanto o *Solinca* Maia não apresenta uma página aberta, pelo que foi necessário integrar a análise do grupo fechado do clube, de forma a possibilitar a análise de um canal de comunicação via FB da entidade.

Para além disso, considerou-se pertinente analisar o comportamento, nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, tanto da conta generalista e como numa outra conta regional, para que fosse possível determinar se existiam diferentes graus de humanização, variações, ou até abordagens distintas no tipo de estratégia de humanização aplicada.

Neste seguimento, o estudo de caso mencionado implementou um procedimento analítico, para facilitar a concretização das abordagens da *Solinca* e alargar o entendimento da temática, no panorama geral. Tal como abordado na componente relativa à metodologia selecionada, o estudo de caso promoveu uma técnica de análise de conteúdo, posteriormente realizada em função de uma tabela de análise construída com parâmetros baseados no eixo teórico da revisão bibliográfica e integrou, ainda, uma entrevista semi estruturada, enquanto instrumento de recolha de dados e informações.

Não obstante, tomando como ponto de partida que o conceito de confiança saiu prejudicado com os eventos provocados pelo COVID-19, a hipótese levantada inicialmente no estudo possibilitou, ainda, perceber de que forma uma abordagem mais humana e centrada no lado emocional dos consumidores pode estabelecer-se como uma ferramenta fundamental para as empresas da área do *fitness*.

É ainda relevante destacar que a presente dissertação teve como foco o universo do *fitness*, nomeadamente o caso particular da *Solinca*, uma vez que a comunicação de marketing é uma área na qual se evidencia um processo de humanização digital. Para além disso, é uma marca com a qual me sinto familiarizado, dado que sou sócio da empresa e revela interesse pela prática de atividade desportiva em ginásio.

Neste seguimento, a abordagem do estudo desenvolvido pretendia recolher possíveis métodos que facilitem a humanização, ao nível das redes sociais, verificando, numa segunda instância, a implementação dos métodos referidos, nos diversos canais da *Solinca*.

Por último, esta dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos centrais. O primeiro capítulo concerne a revisão da literatura, que permitiu aprofundar os conhecimentos inerentes à temática. O segundo capítulo aborda a metodologia de investigação e as respetivas técnicas implementadas. O terceiro capítulo destina-se a uma análise dos resultados recolhidos ao longo da investigação e à discussão dos dados obtidos. Já o capítulo quarto, última componente da tese, versa as conclusões retiradas do estudo, bem como possíveis sugestões de melhoria para investigações futuras e os demais contributos académicos que esta tese representa para a comunidade.

Deste modo, de forma a facilitar o enquadramento teórico e a dinâmica das fundamentações empíricas reunidas, a componente de revisão de bibliografia foi dividida em três sequências que se interligam, em função do seu encadeamento teórico causal. A primeira parte da revisão da bibliografia versa sobre o mundo e as novas formas de relacionamento entre os consumidores e as marcas, após três anos de situação pandémica; a segunda centra-se na presença de uma marca no universo digital, mais concretamente nas redes sociais; já a terceira foca-se na componente humana do marketing e nas diversas estratégias e abordagens exequíveis e centradas nos consumidores, enquanto seres humanos reais, emocionais e relacionáveis. Neste seguimento, de forma mais concreta, os primeiros temas deste capítulo abordam o impacto do COVID-19 nas dinâmicas de intervenção dos consumidores, as mudanças que a pandemia promoveu na jornada dos consumidores e, ainda, a forma como o universo do marketing e da comunicação digital se reestruturaram, em função das exigências do isolamento e distanciamento social. Seguidamente, destacam-se outros tópicos académicos dedicados ao universo do social media. A segunda componente teórica debruça-se sobre o papel das redes sociais numa estratégia de marketing digital, incidindo no conceito de rede social, a sua vitalidade enquanto ferramenta de comunicação, especialmente ao nível das redes *Facebook* e *Instagram*. Para além disso, é introduzida uma conceção sobre o *Social Media Marketing*, enquanto ramo central das áreas do marketing digital.

Em função do contexto referido, na última parte desta componente teórica resultam temáticas que pretendem aprofundar a origem do marketing centrado no ser humano, o

seu desenvolvimento e a forma como os processos de comunicação humanizados podem constituir uma abordagem vantajosa para a indústria do mundo pós pandemia. Nomeadamente, os respetivos conceitos acabam por convergir na noção de marketing humanizado. O presente capítulo intenciona, assim, dar resposta à definição de estratégias de marketing digital humanizado, apontar técnicas ou métodos concretos de humanização e, em última instância, perceber de que forma as rendições do digital estão voltadas para a humanização.

O objeto de estudo: Solinca

A *Solinca*, entidade composta pelo grupo de *health clubs* da *SONAE Capital* é uma conceituada cadeia que detém vários *health & fitness clubs*, distribuídos por Portugal Continental. A rede de *health clubs* do *Solinca* destaca-se no mercado atual e na indústria fitness, promovendo uma abordagem holística e que vai muito para além da prática de atividade física (Solinca, 2019).

De acordo com o próprio grupo, o objetivo da organização passa por assegurar não só a saúde dos seus sócios, mas também promover o bem-estar e boa forma física a todos aqueles com quem contacta, por meio de treinos devidamente acompanhados e exercícios elaborados para a persecução dos objetivos individuais, assegurando sempre conforto, acessibilidade e descontração às pessoas (Solinca, 2019).

Deste modo, além dos serviços associados à prática desportiva, o grupo *Solinca* dispõe de serviços complementares em áreas como a natação, spa e estética que pretendem conquistar a satisfação dos consumidores. Tal como referem, oficialmente, a visão da *Solinca* passa pelo reconhecimento enquanto especialistas na atividade física e bem-estar, não descurando o atendimento e as boas experiências de utilização aos consumidores onde quer que estes estejam (Solinca, 2019).

Esta visão, ainda alinhada com a missão da *SONAE Capital*, centra-se em liderar o mercado de prestação de serviços associados à prática de atividade física e do bem-estar, contribuindo, também, para a manutenção da sustentabilidade do negócio.

No ano de 2019, o grupo *Solinca* contava com uma média de 50 mil sócios ativos, distribuídos por todas as unidades em funcionamento, em todo o país e intenciona continuar a alargar as suas metas, projetando a sua expansão sob a premissa de tornar Portugal mais *fit* (SONAE CAPITAL, 2019a).

Fundado em 1995, o conceito *Solinca – Health & Fitness* destaca-se dos demais concorrentes através da sua preocupação e da sua vontade de se ligar aos seus sócios, quer ao nível *offline*, como *online*.

O grupo de *health & fitness clubs* salienta, ainda, sua intenção de penetrar diversas zonas do país, diversificando os segmentos da população e alargando a sua rede clubes. Esta ambição profissional associa também a vontade do grupo em proporcionar experiências

de pleno bem-estar, a todos os seus sócios e clientes, oferecendo espaços acessíveis, modernos e próximos das pessoas.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 A pandemia e as mudanças no digital

O século *XXI* marcou uma mudança inigualável dos meios digitais. O advento da Internet e, conseqüentemente, das plataformas digitais que são utilizadas para fortalecer a comunicação das marcas é o fenômeno contemporâneo que já se enraizou nas sociedades de consumo (Ruchiga & Knoll, 2019).

A aposta neste tipo de canais de comunicação era uma realidade comum da maioria das empresas. Porém, no ano de 2019, a realidade mudou abruptamente. Mais do que um canal extra de comunicação, as redes sociais tornaram-se o único canal de comunicação possível. A chegada da pandemia revolucionou a forma como a comunicação digital é percebida. E dada uma nova realidade, na qual não era possível estabelecer um contacto próximo, imediato e direto com os consumidores, as empresas começaram a procurar formas de humanizar a sua comunicação. Esta necessidade resultou das inúmeras imposições vividas, ao longo do período pandémico, que acabaram por mostrar que a comunicação humanizada revela uma resposta mais eficaz pelos consumidores (Stangherlin et al., 2020). Efetivamente, a forma como se comunicou, ao longo da pandemia e todos os esforços levados a cabo para não perder a confiança dos consumidores revelaram uma importância acrescida no processo de humanização.

Face a esta “nova realidade” de contexto pandémico, o universo digital tem vindo a sofrer derradeiras transformações, ao nível das abordagens de comunicação. Esta nova realidade é, por isso, cada vez mais um alvo de estudo, porque entramos agora, mais do que nunca, numa vertente emocional da comunicação (Chen et al., 2020).

1.1 Um (novo) mundo após a pandemia

O panorama mundial de interação entre marcas e consumidores tem vindo cada vez mais a sofrer alterações notáveis. Numa nova era em que as redes sociais são, já, um canal de comunicação legítimo e oportuno para estreitar relações entre empresas e consumidores, a exploração das mesmas constituiu, seguramente, uma ferramenta fundamental na estratégia de marketing de qualquer entidade.

Embora o movimento associado a estas plataformas digitais tenha, ainda, surgido no começo do *Marketing 3.0*, as alterações sociais e comportamentais dos consumidores

alteraram-se, significativamente, com a realidade imposta pela pandemia do vírus SARS-CoV-2 (Naeem, 2021).

Em 2019, o COVID-19 instaurou um clima de insegurança à escala global. Num breve intervalo de tempo, a conjuntura económica do mundo sofreu um abalo significativo, produto de uma crise sanitária, de restrições sociais contínuas e de vários momentos de isolamento social. Porém, as repercussões desta calamidade não se cingem apenas ao contexto económico. Todas as transformações que a sociedade veio a acompanhar repercutiu mudanças comportamentais notáveis, no perfil dos consumidores. O distanciamento social tornou-se uma norma recorrente e acabou por se enraizar, ainda que inconscientemente, de forma subtil, na mente humana. Há agora todo um caminho a percorrer, ao nível das estratégias de marketing e comunicação, para que seja possível restabelecer a confiança dos consumidores (Adam et al., 2023).

As referidas restrições sociais e as imposições relativas ao fecho de estabelecimentos foram uma norma recorrente nos últimos anos de contexto pandémico, tendo afetado diversos setores de atividade. A indústria do *fitness* não foi exceção. Ainda que estivesse no centro do bem-estar e da promoção de atividade física para saúde humana, esta área foi uma das mais afetadas pela pandemia, desde 2020 (Baron, 2021).

Com a nova realidade imposta, assistiu-se ao encerramento dos ginásios, ao cancelamento de inscrições por parte de sócios (até então clientes fidelizados nas instituições), e a toda uma nova mudança ao nível das aulas de *fitness* que passaram a ser ministradas online e à distância (Huguet, 2021).

De acordo com alguns autores, a chegada do COVID-19 tem desafiado intensamente as indústrias do *fitness*, uma vez que a prática de atividade física, em recintos fechados como ginásios, é considerada, aos olhos dos consumidores, uma atividade de alto risco (Ananthkrishnan et al., 2020).

Esta insegurança, o descrédito e as inerentes limitações governamentais obrigaram o setor a reformular o seu modelo de negócio e incentivaram a necessidade de traçar novas estratégias capazes de atrair novos membros (Huguet, 2021). Segundo León-Quismondo et al. (2020) as novas táticas de angariação de sócios, quer fossem novos ou antigos, devem assentar em três eixos fundamentais: (1) um serviço generoso ao cliente; (2) a criação de programas vinculativos leais e (3) aposta sólida em estratégias de marketing *online*. Este último parâmetro corrobora a importância do marketing digital nesta nova

realidade. Assim, é oportuno salientar que, no decorrer do período pandémico, a indústria do *fitness* centralizou, ainda, as suas ações no digital, estabelecendo cada vez mais contacto com os seus consumidores, que estavam impedidos, fisicamente, de aceder aos estabelecimentos. Nesse sentido, foi evidente a reestruturação não só do modelo de negócios do setor, mas também a mudança estratégias da comunicação de marketing nas redes sociais deste tipo de negócios. A prática de atividade física passou a ser um momento vivido, também, de forma individual, na casa de cada consumidor (Huguet, 2021). Este fenómeno levou os ginásios a repensar o seu tipo de conteúdo partilhado, para que pudessem continuar a assegurar o contacto e a criação de valor com os clientes (León-Quismondo et al., 2020).

Neste âmbito, as alterações referidas promoveram indispensáveis mudanças e reajustes deste setor, incluído as suas estratégias de *Social Media Marketing*, para voltar a estabelecer a confiança dos consumidores (Huguet, 2021). As estratégias implementadas na era pós-pandémica carecem de um fator humano, capaz de estimular a confiança e, simultaneamente, a segurança aos clientes da indústria do *fitness* e espaços desportivos.

Por tal, o paradigma de uma abordagem humanizada surge como alternativa eficiente, capaz de colmatar o vazio entre consumidor e marca. Esta vertente do marketing que se centra no ser humano, com foco nas suas necessidades e características específicas, enquanto ser real, sensível e emocional, acabou por encetar um conceito de marketing humanizado. Este domínio do marketing ergue-se sobre eixos referenciais da comunicação humanizada, do comportamento do consumidor, do marketing relacional e da capacidade de antropomorfismo da marca. É ainda um termo recente no contexto atual, mas conta com diversas investigações e tem ganho destaque eminente, uma vez que se incide a forma como as novas tecnologias modificaram a comunicação, as próprias relações humanas em si e o comportamento do consumidor (Ruchiga & Knoll, 2019).

Assim, neste período de reestruturação social e do próprio mercado, destaca-se esta urgência, por parte das marcas, em (re)criar ligações próximas e atentas ao seu público. De acordo com Prestes et al. (2016) a implementação de uma estratégia humanizada facilita a criação de laços com o consumidor, através da adaptação da comunicação no ambiente digital, descartando a conotação fria do termo negócio, que se cinge ao ato final de compra. Esta mudança de atitude por parte das empresas e dos seus departamentos de marketing e comunicação reforça, ainda, a teoria de Las Casas (2017), que sublinha a

transição na chamada *Era das Vendas* para *Era do Marketing*, sendo a relação com o cliente o epicentro das estratégias.

Deste modo, independentemente da dimensão organizacional, ou do seu segmento de mercado em que se insere, qualquer empresa deve estabelecer princípios de marketing humanizado, para facilitar a aproximação e estreitar relações, trabalhando a dinâmica com os clientes, para além obtenção de lucro (Costa, 2014). Kotler et al. (2017, p. 159) enfatizam esta visão e acrescentam, também, que “o marketing centrado no ser humano é a chave para desenvolver a atração da marca na era digital, já que marcas com uma personalidade humana serão possivelmente mais diferenciadas”. Face à afirmação referida, denota-se que as estratégias centradas no ser humano, referentes ao marketing humanizado, têm agora maior visibilidade e relevância, nas práticas estabelecidas.

1.2 O COVID-19 e mudança de paradigma

No ano de 2019 o mundo deparou-se com uma nova realidade que alterou, significativamente, a evolução da humanidade. Se numa fase final do ano de 2019 as notícias eram ainda desvalorizadas, com proliferação exponencial dos casos de infeção, à escala global, no começo de 2020 o mundo emergiu num cenário de autêntica crise sanitária. Para além das fragilidades evidentes no domínio da saúde, a pandemia propiciou, também, uma crise humanitária perentória (Poole et al, 2020).

Pouco tempo após o rescaldo deste período alargado de incertezas, dúvidas e receios, presenciamos, agora, um novo mundo, no qual se mostra evidente o impacto do COVID-19, nos diversos setores de atividade. E ainda que seja cedo para tecer noções concretas sobre a mudança provocada, surge uma certeza absoluta de que os últimos quatro anos geraram uma reestruturação obrigatória das práticas laborais e dos métodos de trabalho, bem como, na criação de novas estratégias de relacionamento e comunicação com a audiência. Como é de conhecimento comum, neste breve intervalo de tempo assistimos a uma reforma do conceito de espaço de trabalho, das relações inter e intrapessoais e vários parâmetros pré-estabelecidos no domínio profissional (Kaufman & Taniguchi, 2021)

O conceito de *home office*, as restrições em estabelecimentos, os períodos de quarentena obrigatória e as inúmeras condições restritivas implementadas acabaram por dar ênfase à importância do digital. O acesso às ferramentas digitais e à internet asseguraram as

atividades de teletrabalho e ensino à distância, onde foram utilizadas plataformas, em simultâneo, de comunicação síncrona e assíncrona (Morikawa, 2020).

A noção do espaço de “casa” tornou-se mais vago. Inconscientemente, acabamos por entrar na casa uns dos outros, através das chamadas de vídeo constantes e das reuniões à distância. De forma gradual, assistimos às rotinas diárias dos nossos pares, atentamos aos seus espaços físicos privados, observamos os seus hábitos de perto, assistimos aos ambientes familiares (Schieman et al., 2021). Toda esta “abertura” do reduto pessoal, acabou por transformar a forma como o trabalho impacta na vida do ser humano e, conseqüentemente, o conceito de privacidade e ligação pessoal modificou-se. O indivíduo tornou-se mais “humano”. Os profissionais deixaram de ser apenas um ativo na empresa. Devido às condições impostas pela pandemia, a exposição das características humanas tornou-se mais evidente e deixou transparecer a nossa personalidade, história e vivências individuais (Green et al., 2020).

E esta mudança de paradigma não pode ser descartada ou desvalorizada. O homem, enquanto pessoa, profissional, consumidor ou utilizador digital não pode apenas ser interpretado como um número. Esta mudança consolidou uma faceta que transparece, para as demais valências da vida, um indivíduo multidisciplinar. Por isso, mais do que nunca, há que estar atento ao “indivíduo” como um todo. Há que saber o que cada ser humano representa, numa perspetiva holística e com as suas especificidades individuais, de forma a trabalhar estratégias de comunicação adequadas ao seu perfil, para que possam ter sucesso na transmissão de mensagens e de conteúdo adequado (Popa et al., 2022).

Do ponto de vista tecnológico, assistiu-se a um momento histórico. O universo online e todas as suas ferramentas a atividade contínua do mercado. De forma generalizada, o homem reformulou as suas práticas laborais, bem como a sua conduta de relacionamento social, transpondo, ainda mais, o seu modo de interação para o domínio da conectividade digital. Nas condições descritas, face às limitações governamentais e às “medidas de distanciamento social da COVID-19 interromperam as práticas de compra e levaram os consumidores a experimentar novos canais e aprender novos hábitos” (Guthrie, Fosso-Wamba & Arnaud, 2021, p.3) tornou-se notória a relevância e a vitalidade na aposta da presença digital, por parte das empresas.

Sabendo que a COVID-19 parou o mundo, foi essencial para os negócios certificarem-se que mantinham uma relação ativa com os seus consumidores, no universo digital

(Stangherlin et al., 2020), tanto para a sua sobrevivência, como para o seu sucesso já que “interrompeu fortemente as operações comerciais e a atividade do consumidor” (Guthrie et al., 2021, p.1). A migração repentina para o digital promoveu uma maior ligação ao online por parte dos consumidores e acabou por obrigar as empresas a ajustar as suas estratégias de promoção de marketing.

A alteração do comportamento do consumidor durante a pandemia é uma noção atual e que obriga as empresas, marcas e negócios a reestruturar as suas abordagens, bem como a forma como se relacionam com os consumidores.

Neste sentido, é ainda relevante apontar que a crise pandémica exigiu uma inovação ao nível das estratégias de comunicação, sobretudo nas redes sociais. Face à interrupção presencial obrigatória, o isolamento e o fecho dos negócios físicos, o meio digital passou a ser ainda mais importante, facilitando, em permanência, o contacto entre os diferentes intervenientes através das redes (Stangherlin et al., 2020).

O isolamento social aumentou a desconfiança dos consumidores e solidificou barreiras mentais entre os indivíduos. Nunca a comunicação foi tão essencial. Face a este distanciamento psicológico consequente do distanciamento físico, as marcas vêm se agora obrigadas a restabelecer a proximidade e o sentido de confiança com as suas audiências.

1.3 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é uma das bases primordiais do conceito de marketing. A importância desta área de investigação acabou, também, por transitar para o domínio do marketing digital. Conhecer as características e especificidades de um determinado público, facilita a definição de estratégias eficientes, de acordo com as necessidades de um determinado nicho.

O conceito de comportamento do consumidor deve ser interpretado como um processo “*on going*”, em constante reconhecimento e decisão, que compreende etapas como: a procura, a compra, a utilização/manuseamento do produto, a disposição dos produtos e os serviços pós-venda (Valaskova et al., 2015).

Citando Solomon (2016, p.6) o comportamento do consumidor pode ser entendido como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos”. A necessidade de análise e compreensão dos clientes é uma área recorrente dos investigadores que tentam caracterizar o conceito. Hawkins e Mothersbaugh (2018) complementam ainda a definição enunciando que o estudo exploratório do comportamento do consumidor deve incidir sobre o impacto que os processos de obtenção, uso e disposição de produtos, serviços, experiências ou ideias têm sobre o consumidor e a sociedade.

De acordo com Sheth (2020), todo o tipo de comportamento, demonstrado pelos consumidores, depende, essencialmente, de dois fatores: a localização e o tempo. A formação de hábitos de consumo inclui parâmetros como aquilo que se consome, quando se consome, onde se consome. Qualquer um dos parâmetros assinalados são influenciados pelos dois fatores anteriormente enunciados (Sheth, 2020).

Neste sentido, as restrições ao nível do tempo e da localização são dois aspetos preponderantes nos hábitos de consumo e o COVID-19 impulsionou toda uma reestruturação do mercado que os influenciou, mutuamente. Quer ao nível do tempo, quer ao nível do espaço, a pandemia modificou as dinâmicas sociais.

Salienta-se, assim, a relevância na perceção das mudanças nos hábitos dos consumidores, em tempos de crise, como o contexto pandémico, uma vez que estes cenários suscitam mudanças.

Ainda que na última década os consumidores já estivessem familiarizados com a presença das empresas no digital e com as compras online, a chegada repentina do COVID-19 obrigou as empresas a “conquistar clientes”, no mercado digital, de forma efetiva (Villa & Monzón, 2021). Face às restrições impostas, aos consequentes bloqueios e distanciamento social obrigatório, os consumidores viram-se obrigados a migrar, exclusivamente, para o online (Tran, 2021).

A sociedade deparou-se com uma situação inóspita, de grande stress e fragilidade emocional, nunca antes experienciado que, efetivamente, impactou consideravelmente os seus hábitos de consumo e o perfil dos consumidores.

Num mercado que é agora, cada vez mais digital, impõe-se uma necessidade latente de estudar o perfil dos consumidores, as suas características e o que os move, na procura pelas empresas e pelas marcas dos produtos que consomem.

Num ambiente tão vasto como o online, existem diversos fatores que contribuem para o comportamento de compra do consumidor como a falta de transparência digital, a confiança do consumidor, a insegurança política e económica (Ratnasari et al., 2021).

Segundo Kitchen (2020) as novas gerações, que se destacam como o consumidor atual, estão expostas a uma panóplia gigante de canais digitais. Estes canais são, eficientemente, programáveis, automatizados e possibilitam uma atração baseada em sentimentos, desejos, na procura e exigências da audiência. Porém, o autor aponta, em suma, que cabe aos profissionais de marketing aprofundar esta pesquisa e análise dos clientes. Requer-se, por tal, uma visão adequada sobre os aspetos significativos envolvidos no processo de tomada de decisão do cliente (Kitchen, 2020).

Esta noção acaba por ir ao encontro da abordagem humanizada, pois, mais do que nunca, há que adotar estratégias capazes de aproximar as empresas dos consumidores. O fortalecimento desta relação requer, obrigatoriamente, um conhecimento profundo e complexo dos consumidores, para que as organizações consigam dar respostas e estabelecer comunicações adequadas ao público. Ambas as partes precisam de partilhar uma linguagem comum.

Num período em que a desconfiança e a incerteza comprometem as ações dos consumidores, Chen et al. (2020) destacam que os comportamentos de compra são, altamente, influenciados pelas recomendações e opiniões de seus amigos próximos e familiares. Para os autores, as recomendações são, efetivamente, mais valiosas para uma marca, pois refletem a confiança dos clientes nos seus pares. Ainda que esta afirmação seja aplicável, na era digital marcada pela dinâmica da hiperconectividade e da globalização da informação, a influência da recomendação boca a boca (*WOM*) não se pode restringir a amigos próximos, familiares ou conhecidos. Há já alguns académicos que apontam que, na atualidade vivida, uma única recomendação - independentemente do espaço físico e da localização - tem um impacto substancialmente grande no processo de compra, nos comportamentos e nas atitudes dos clientes, em todo o mundo (Zhang et al., 2020).

Esta conectividade aliada ao potencial comunicativo, favorecido pela democratização do social media e pelo advento tecnológico, permite aos profissionais de marketing trabalhar toda uma nova estrutura de *WOM (Word of Mouth)* (Groeger & Buttle, 2014). Esta perspetiva dos autores consolida ainda que a partilha de opiniões, ideias e experiências, ao nível das redes sociais, configura um impacto significativo na formação do comportamento e das atitudes do cliente.

2 Social Media

Nas últimas décadas, as novas tecnologias e os avanços dos equipamentos digitais multifunções alteraram, drasticamente, a forma como as pessoas comunicam entre si e, inclusive, a própria interação que estabelecem com o mundo adjacente (Appel et al., 2020). Nesta nova dinâmica, as redes sociais representam um dos canais mais relevantes e vantajosos, das estratégias do marketing digital e, cada vez mais, as empresas recorrem a estas plataformas de conexão, de forma a facilitar o contacto com os consumidores, ou potenciais clientes (Buechel & Berger, 2018).

O conceito de redes sociais é vulgarmente entendido como uma extensão do *social media* que possibilitam a ligação em rede e que operam, agora, como autênticos meios de comunicação autossuficientes e versáteis (Grover et al., 2022; Krasnova et al., 2017). As redes sociais têm-se vindo a consolidar enquanto plataformas interativas, que, como o próprio termo sugere, a conexão em rede, estabelecida entre múltiplos utilizadores e demais *stakeholders* não apenas reforça a eficiência da estratégia de comunicação, mas também envolve as marcas e os consumidores, de forma bidirecional (Blevins & Ragozzino, 2019).

Por tal, denota-se que a nova era das redes sociais marca uma evidente reestruturação de paradigma comunicacional, descartando os típicos monólogos empresariais e estabelecem uma comunicação mais próxima e, tipicamente, humana.

No referido contexto, este tipo de plataformas baseadas na conexão digital, permitem moldar a opinião do consumidor sobre os produtos, como também, reforçam a comunicação próxima com a audiência, sendo ainda capazes de influenciar os hábitos de consumo (Gkikas et al., 2022; Krasnova et al., 2017; Ruggeri & Samoggia, 2018).

Efetivamente, ao facilitar a difusão de informação e a partilha de conteúdo, opiniões e pareceres dos utilizadores, com recurso aos mais versáteis formatos, as redes sociais conferem ainda mais poder e conhecimento aos utilizadores digitais (Narangajavana Kaosiri et al., 2019). Desta forma, os consumidores acedem direta e instantaneamente à informação, estando aptos no processo de tomada de decisão (Bulut & Karabulut, 2018).

Numa investigação recente, Habes et al. (2020) sublinham a pertinência estratégica das redes sociais e referem, também, que a aposta neste tipo de canais digitais se consolidou, consideravelmente, enquanto método eficiente de gestão da comunicação (entre uma empresa e os seus clientes), durante o período de pandemia. Deste modo, ressalva-se que as redes sociais favorecem a atividade regular entre as organizações e o público, promovem a partilha/difusão de conteúdo funcional e de valor, propiciando a exploração do lado humano e real das empresas (Giertz et al., 2022; Hughes et al., 2019; Hwang, Nageswaran & Cho, 2020).

A consolidação das redes sociais tem um impacto avassalador na vida contemporânea, uma vez que as interações entre seres humanos são cada vez mais mediadas por plataformas de comunicação digitais, nomeadamente pelas as redes sociais como o *Facebook*, ou o *Instagram* (Foroohar, 2019; Harris, 2020). Este carácter onipresente e multidimensional das redes sociais induz também a intervenção colaborativa dos consumidores nas próprias páginas da marca, funcionalidade vantajosa que as marcas têm vindo a aplicar, de forma a humanizar os seus conteúdos (Siano et al., 2022; Swaminathan et al., 2020).

Em suma, o trabalho consistente e síncrono das redes sociais institucionais, através da promoção do diálogo bidirecional entre uma empresa e os consumidores, são capazes de estabelecer e facilitar os benefícios da cocriação, destacando-se este como um fator chave de sucesso digital (Sjodin et al., 2020). Esta abertura promovida em ambiente de redes sociais evidencia assim uma maior proximidade com o público alvo das organizações e favorece uma perceção social positiva, para as marcas que apostam em estratégias de comunicação voltadas para este tipo de plataformas (Shareef et al., 2019; Fox et al., 2018).

2.1 *Facebook*

O *Facebook* é uma rede social com quase duas décadas de existência que se estabelece nos dias de hoje como a maior rede social que existe (Marques, 2020). A plataforma foi lançada em fevereiro de 2004, nos Estados Unidos, por Mark Zuckerberg e alguns dos seus colegas de faculdade; Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz e Chris Hughes. Na sua génese, o *Facebook* - designado ainda de "*thefacebook*" - tratava-se de uma plataforma multifacetada baseada na *web* que conectava utilizadores e estava limitado ao uso exclusivo dos estudantes da *Universidade de Harvard*, em Cambridge, Massachusetts. Quando se tornou aberto ao mundo, o *Facebook* marcou uma mudança no mundo e que revolucionou o paradigma de comunicação e o conceito de social *networking* (Pereira, 2021).

Com a sua "popularização" exponencial, o *Facebook* sofreu uma adaptação na sua identidade visual e reformulou a palavra original *Facebook*, sintetizando a marca num "f" minimalista que tornou o logótipo mais visual e simples, transformando-se na imagem gráfica mais reconhecível do mundo (Baptista & Costa, 2021).

Atualmente esta rede social conta com mais de 2,9 mil milhões de utilizadores e destaca-se como uma das plataformas com maior potencial de segmentação para anúncios e capacidade de melhorar os resultados das empresas (Glick & Ruetschlin, 2019).

O *Facebook*, também conhecido como o espaço social virtual mais frequentado, permite a partilha de conteúdo em formato textual, em fotografias, imagens, *GIFs* (imagem em movimento) ou até em vídeo (Read, 2013).

Mais recentemente, o *Facebook* anunciou a alteração da sua designação, sendo agora denominado como "*Meta*", reforçada uma nova visão que ambiciona a construir um "*metaverso*" - uma representação espacial tridimensional baseada em realidade virtual e aumentada, que visa conectar os diferentes utilizadores, nos mais diversos propósitos de *gaming*, comercial e de entretenimento (Saha et al., 2021; Choi & Kim, 2017; Forman, 2021).

Desde então, face à iminente conexão o *Facebook* tem-se estabelecido como o epicentro da informação para os consumidores, razão que torna tão simples a conexão entre as marcas e pessoas, configurando à rede social um carácter amigável e próximo (Aichner et al., 2021; Rahman et al., 2018; Zarrella & Zarrella, 2010).

Investigações promovidas recentemente evidenciam que o consumo e a influência do conteúdo gerado pelos utilizadores pode ser um método útil para uma visão rápida sobre as preferências e práticas de uso de determinados produtos/serviços, razão que reforça a perspectiva referida (Noman et al., 2019).

2.2 Instagram

O *Instagram* foi lançado a 6 de outubro de 2010, por Kevin Systrom e Mike Krieger, criadores originais da rede social. No início do seu ciclo de vida, o *Instagram* tratava-se de uma aplicação gratuita, exclusiva do sistema operacional *iOS*, da *Apple*, e o seu propósito génese baseava-se na partilha de fotografias e vídeos (com uma respetiva rede de utilizadores), após a edição e aplicação de filtros disponíveis.

Devido à procura intensa pelo público, em 2012, o *Instagram* ficou também disponível para sistemas *Android* e a sua popularidade explodiu de uma forma avassaladora (Rogers, 2021). Nesse mesmo ano, o *Facebook*, de forma estratégica, adquiriu a plataforma por mais de 700 milhões de euros (Holmes, 2015).

O *Instagram*, que tipicamente assenta no princípio de rede social, através de uma estrutura desenvolvida para promover a interação entre pessoas implementou toda uma nova forma de comunicar via imagem (Jennewein et al., 2020). A introdução do conceito de filtros de imagem, ou das inúmeras funcionalidades de edição e efeitos revolucionou, também, a forma como as empresas passam a comunicar os seus produtos/serviços. De acordo Faustino (2019), as funcionalidades do próprio *Instagram* elevam as conversas com os consumidores e a interação entre as marcas e o público acabam por se reforçar no diálogo descontraído, vivo e bidirecional.

Ao contrário dos seus principais concorrentes diretos, o *Instagram* foi exclusivamente criado para ser utilizado em dispositivos *mobile*, no entanto, face à iminente evolução destas plataformas, o *Instagram* possibilita o acesso através do computador, para realizar algumas funções básicas como visualizar/configurar o perfil/*feed*, comentar e gostar de publicações, ou até responder a mensagens. Porém, tal como se verifica, o grande foco do *Instagram* continua a estar voltado para o *mobile* e respetivas funcionalidades dos *smartphones* (Marques, 2016).

Na atualidade, o *Instagram* tornou-se uma plataforma incontornável no que toca à partilha de conteúdo multimédia e à comunicação através da imagem. A componente de edição estética do conteúdo continua a fazer parte das funcionalidades desta rede social e são cada vez mais céleres as atualizações, para otimizar a difusão instantânea dos momentos da vida dos utilizadores (Saha et al., 2021). Esta acessibilidade e partilha direta acabaram por ser facilitadas graças à democratização dos dispositivos móveis, que em muito favoreceram o sucesso e mediatização do *Instagram* (Marques, 2016).

No contexto português, o *Instagram* é a rede social com maior crescimento e na última década obteve os melhores resultados, ao nível de interação com os consumidores, apresentando taxas de interação superiores ao *Facebook* e ao *Twitter* (Faustino, 2019). Estes valores são cada vez mais sérios para as empresas e representam oportunidades de negócio essenciais (Remondes & Oliveira, 2018). As empresas começaram também a explorar as funcionalidades desta plataforma, não só para estarem presentes no digital, mas para reforçarem a conexão com o público que as acompanha (Strand & Robertson, 2020).

Neste sentido, denota-se uma tentativa evidente em mostrar a forma como se posicionam no mercado; em expor os valores com que veem o mundo; em partilhar imagens que aprofundem a visão das pessoas, ou até divulgar um determinado estilo de vida que o produto/serviço torna possível alcançar (Macarthy, 2018).

Em suma, a consolidação do *Instagram* enquanto ferramenta eficaz de comunicação, ao nível do marketing digital, fez com que a própria plataforma se tenha tornado uma rede social extremamente competitiva e saturada. No panorama contemporâneo destaca-se uma concentração notória, face às inúmeras contas institucionais, aos negócios, às marcas, às empresas, influenciadores e profissionais que tentam diariamente chegar aos seus consumidores.

2.3 Social Media Marketing

As inúmeras transformações promovidas pela Internet e as suas demais plataformas adjacentes reformularam o conceito de comunicação.

Os meios tecnológicos têm-se revelado um valor essencial, transição evidente para o universo digital e online, de forma a assegurar sucesso no processo de comunicação

(Nunes, 2016). Nesse sentido, as redes sociais assumiram um papel preponderante na transmissão de mensagens, conteúdos e informações. Os últimos anos têm evidenciado a notoriedade do *social media* e, tal como referido no começo do documento, o contexto pandêmico acelerou ainda mais o recurso a estas plataformas por parte das empresas (Thota, 2018; Samet, 2020).

Mais do que um canal de comunicação, as redes sociais têm ganho destaque como uma nova mudança cultural, pois enfatizam a democratização dos conteúdos e asseguram um diálogo bidirecional com a audiência (Linke & Zerfass, 2012). Uma transformação tão notória obrigou as empresas a estar a par da mudança, sendo, por isso, capazes de diversificar as suas estratégias de comunicação e a postar em ferramentas inovadoras voltadas para o digital (Jerman & Završnik, 2015). Ghoshal (2019) é um dos nomes que destaca esta transformação, reforçando, também, que a chegada destas plataformas media vieram, também, modificar os pressupostos da comunicação empresarial e a sua, consequente, dinâmica com os clientes. Este tipo de media introduz uma funcionalidade de participação ativa, o que permite aos consumidores observar, ouvir, ler e expressar os seus pareceres, ou até produzir o seu próprio conteúdo (Alvarez-Milán et al., 2018). Para Groeger e Buttle (2014) esta permissividade colaborativa configura um poder adicional aos consumidores, fazendo com que estes sejam capazes de controlar o processo de comunicação de marketing.

A exploração significativa das plataformas de *social media* é, agora, uma noção consolidada, que evidencia a facilidade comunicacional, promovida por esse tipo de canais (Knowles et al., 2020). De acordo com Kumar et al. (2020) esta importância atribuída às estratégias de marketing nas redes sociais demonstra, ainda, que a promoção de mensagens pode ser mais eficiente e gerar maior influência sobre os consumidores, conduzindo-os a uma ação futura mais proveitosa.

Para esta nova realidade, o marketing alargou o seu ramo de atividade e aprofundou o leque de opções digitais. O advento da Internet já tinha induzido mudanças profundas, ao nível das estratégias de marketing de uma empresa, no entanto, as redes sociais, abriram todo um espectro de possibilidades, no que concerne o fortalecimento da imagem e, a consequente, confiança gerada (Amundaray, 2019). Assim, o marketing especializou-se numa vertente concreta, voltada para estes canais, que veio, mais tarde, a ser estabelecido como *Social Media Marketing*. A origem deste novo ramo do marketing fez, também, com que vários autores, como Lamberton e Stephen (2016), apontassem que os

profissionais devem começar a olhar para as redes como uma ferramenta imperativa, apta a destacar a empresa, a maximizar a performance e os resultados. Presenciamos, agora, a uma nova era na qual as empresas estão - e são - conscientes da importância do *social media*, estruturando planos de marketing que contemplam estratégias específicas para este tipo de plataformas (Ceyhan, 2019).

É ainda relevante aferir que o *Social Media Marketing* é uma área abrangente, cuja noção conceptual diverge de autor para autor. Encerrar uma definição concreta seria algo limitativo e redutor, porém, seguindo a ótica de Chaffey e Chadwick (2019) é possível apontar o *Social Media Marketing* como uma das inúmeras atividades do campo do marketing, aplicadas em domínio online, que prioriza a interação entre consumidores, de forma a promover uma ação (resposta) e, simultaneamente, gerar *brand awareness* para consumidores e potenciais consumidores. Marques (2020) corrobora esta perspectiva de *SMM* e acresce à definição que a estratégia nas redes sociais, pressupõe a implementação de parâmetros basilares como a definição de um objetivo tangível, a segmentação do público para o qual se trabalha (ou pretende alcançar) e a criação de uma ligação mais próxima com os consumidores, com o intuito de num futuro próximo fidelizar potenciais clientes. Quando implementada de forma correta, a estratégia de *SMM* permite que as empresas realizem um acompanhamento mais real, informal e natural, em função de uma narrativa autêntica com os demais consumidores (Sormaz et al., 2019). Não obstante, o investimento em estratégias de *SMM* facilita a percepção dos consumidores sobre o produto da marca em questão e abre portas à estruturação de comunidades virtuais de uma marca (Yamin, 2017). Esta perspectiva reforça o valor de uma relação próxima dos consumidores, uma vez que as redes sociais possibilitam, a extração e análise de dados, em tempo real, favorecendo a personalização da comunicação *one-to-one*, voltada para as necessidades do utilizador digital (de Reuver et al., 2018). Uma resposta instantânea e imediata que “ouve” não só os clientes, mas também os potenciais consumidores que manifestam o seu *feedback*, condição essencial que permite às empresas melhorar os seus desempenhos (Pourkhania et al., 2019).

Em suma, ainda referente ao conceito de *Social Media Marketing*, Achmad et al. (2022) destaca que esta área do marketing deve reger-se por três princípios fundamentais: (1) implementar e trabalhar um diálogo bidirecional com a audiência; (2) construir uma identidade de marca participativa e atenta à voz da comunidade e (3) reconhecer ativamente, o conteúdo gerado pelos consumidores. O trabalho contínuo das estratégias

de *SMM* não deve, porém, desvalorizar o pressuposto da humanização, pois, ainda que se tratem de meios tecnológicos, o consumidor continua a ser um utilizador humano. Citando, Gabriel (2010, p. 194) as “redes sociais têm a ver com pessoas, relacionamento entre pessoas, e não com tecnologias e computadores”, pelo que as empresas não devem descuidar esta noção, tal como será explicado no capítulo seguinte.

3 Marketing Humanizado

Tal como enunciado, face aos avanços dos meios digitais e da própria dinâmica de interação humana, o comportamento dos consumidores tem vindo a alterar-se (Guthrie, Fosso-Wamba & Arnaud, 2021). A prosperidade na aposta de plataformas *online* foi ainda mais notória com as adversidades vividas em contexto pandémico. Se até à data as estratégias de marketing procuravam atender às necessidades dos consumidores, agora existe uma urgência ainda maior na abordagem ao mercado e no respeito pela individualidade de cada consumidor. A noção de componente humana individual é mais relevante, no que concerne a conexão com o público. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) os consumidores têm agora uma nova postura e procuram empresas que disponham de produtos (ou serviços) capazes de satisfazer não só as suas necessidades funcionais e emocionais, mas também aptas a dar resposta às questões sociais, ambientais e espirituais do público.

Nesta perspetiva, torna-se evidente que a relação entre os consumidores e as empresas é agora mais íntima, havendo assim uma maior proximidade entre ambas as partes. Por consequência, é relevante apostar num trabalho consistente, capaz de fortalecer a ligação entre marca-consumidor, promovendo a fidelização dos clientes. A construção de uma relação com consumidores fiéis permite gerar um lucro superior à marca (Lamberton & Stephen, 2016).

O marketing humanizado surge como uma abordagem baseada em estratégias de humanização das marcas, facilitando a coesão da relação com o público-alvo. Para isso existe uma adaptação da comunicação, sobretudo em ambiente digital, que recorre à proximidade e aos vínculos emocionais estabelecidos, alargando a dinâmica muito para além do interesse exclusivo da concretização do negócio (Prestes et al, 2016).

A temática da humanização começou a ser explorada ainda antes da pandemia, no entanto, ganhou um forte destaque e foi considerada uma das grandes tendências do marketing, na edição de 2019 do *RD Summit*. O conceito do marketing humanizado tem vindo a ganhar cada vez mais espaço no universo digital, sobretudo nas redes sociais. Não obstante, numa era em que se presencia um mundo de guerras, crises e um certo nível de caoticidade, falar em marketing humanizado pode parecer um disparate, mas é justamente nesse contexto que é necessário exercer um lado mais humano (Ferrari, 2019).

É fundamental ter como ponto de partida que o processo de humanização de uma empresa passa por atribuir um carácter humano, capaz de reconhecer a organização como um organismo, sujeito à subjetividade, às emoções e transformações (Ruchiga & Knoll, 2019). Nesta nova dinâmica, as estratégias de marketing relativas à variável da comunicação não se podem cingir à mera criação de uma conta nas redes sociais. Segundo Covaleski e da Costa (2014) há que encarar as redes sociais como ferramentas capazes de promover conexão emocional com os consumidores. De acordo com os autores, para que haja sucesso na humanização da organização é essencial que a empresa assuma transparência, ética, uma postura sociável e atenciosa, que siga uma ideologia corporativa de forma respeitosa, que esteja recetiva ao diálogo, que manifeste uma personalidade própria e que consiga ser eficiente na resposta às necessidades dos clientes (Costa, 2014; Covaleski & da Costa, 2014) Para além disso, este processo pressupõe ainda que a organização seja amigável com o público, capaz de perceber a distinção entre falar com os consumidores e conversar com os consumidores, manifestando sensibilidade para reconhecer os respetivos pontos de vista (Ruchiga & Knoll, 2019). Deste modo, ao implementar uma atitude humanizada, gera-se uma possibilidade de espelhar ideias enquanto marca emotiva, atenciosa e compreensiva. Tal mudança favorece a valorização desses atributos, por parte dos consumidores, que tendem, por isso, a criar uma maior identificação com a marca. (Covaleski & da Costa, 2014).

Em suma, a terminologia humanização advém do verbo humanizar, manifestado a ação de algo se tornar humano, ou adquirir determinadas especificidades que lhe confirmam tais características. Se por um lado, a teoria do humanismo já centralizava o homem, as suas respetivas opiniões e realizações pessoais, o processo de humanização permite que as marcas centralizem as suas ações de comunicação, em função dos clientes (Golossenko et al., 2020). Aktouf (1992) afirma que “este movimento em direção a “mais humanidade” nas empresas não é um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma

utopia, mas uma necessidade”. Necessidade essa de facilitar a fidelização de clientes, de forma a sustentar uma carteira de clientes fixos regulares, que asseguram lucros sólidos às empresas. Ruchiga e Knoll, (2019), sustentam esta necessidade de humanização, enquanto método para conquistar e fidelizar os clientes. Um método no qual a empresa deve ser pioneira, iniciar conversas e promover interações dinâmicas com cada consumidor, numa abordagem amigável, próxima e personalizada. Os referidos autores enunciam, ainda, que a criação de um personagem com uma linguagem específica, capaz de representar a marca, pode ser uma forma eficiente de humanização.

Numa outra perspectiva, a definição de marca humanizada pode ainda tangibilizar-se através de duas noções distintas. Segundo Covaleski e da Costa (2014), a marca humanizada pode ser descrita como uma marca falível, assumindo a condição humana de falhar, ou, ainda como uma marca que manifesta sentido de sociabilidade, afabilidade e compreensão.

Ainda nesta perspectiva, Macinnis e Folkes (2016) sugerem o surgimento de outras características inerentes às marcas humanizadas. São elas: a capacidade de sedução dos consumidores com recursos ao humor, à criatividade, e à rapidez de resposta; a prevalência da boa educação e do rigor, ainda que possam ser alvo de crítica ou contestação (por parte dos consumidores). Os autores referem ainda que estes traços de “personalidade da marca” favorecem a construção e manutenção de um relacionamento sincero e transparente.

Barcelos (2015, p. 24) é ainda um outro autor que reforça a ideia anterior, afirmando que a humanização pode ser encarada como “um fenómeno a partir do qual se entende porque consumidores podem se relacionar com marcas como se elas fossem semelhantes a pessoas e, em razão disso, responder a elas em função de características humanas percebidas ou inferidas”. Prestes et al. (2016, p. 8) consolidam que este pode ainda ser um motivo pelo qual os clientes procuram as marcas humanizadas, pois, na generalidade, “a escolha por marcas não se dá somente por questões racionais ou de necessidades, mas também por vínculos emocionais”. De certa forma, os consumidores, ao procurarem este tipo de abordagem manifestam uma possível identificação e criação de um vínculo com as empresas/marcas em questão.

Efetivamente, esta adoção de características e atributos humanos pode ainda constituir-se, simultaneamente, como uma estratégia de diferenciação em relação aos concorrentes

da marca, sobretudo quando existe uma aposta de comunicação através das redes sociais (Kotler et al., 2017). Uma atitude humana, para Costa (2014) constitui também uma metodologia auxiliar na percepção da humanização de uma empresa, por parte dos utilizadores, dado que “personifica a empresa”, a partir do instante em que esta se insere numa rede com várias pessoas, agindo e atuando, de uma forma similar. Para além disso, o autor defende ainda que esta abordagem em prol de um perfil tipicamente humano, possibilita ainda aumentar a reputação da marca.

Neste objetivo associado à reputação, Prestes et al. (2016) reforçam também que a adoção de uma abordagem humana permite consolidar a ligação com os clientes, em função de uma estratégia de comunicação que toque temas e questões sociais mais afetivas, com recurso a um tipo de linguagem mais informal e próxima da audiência. Tudo isto, favorece a imagem e o valor da empresa.

Numa outra dinâmica, Guedes et al. (2015) ressaltam três razões complementares pelas quais as empresas devem apostar no marketing humanizado: (1) o empoderamento do consumidor; (2) nutrição de um relacionamento bilateral com os consumidores e (3) o perfil dos novos consumidores. Ao nível do empoderamento do consumidor, os autores salientam que, na atualidade, a comunicação é agora feita de “todos para todos”, motivo pelo qual os consumidores procuram relações mais “pessoalizadas”. No que toca aos relacionamentos, as plataformas digitais permitiram a possibilidade de estabelecer um relacionamento bidirecional com os consumidores através do diálogo e da troca de ideias. Por último, tal como abordado anteriormente, o novo consumidor é mais exigente, consciente e crítico, procurando constantemente empresas que se posicionem como agentes de mudança social.

3.1 Marketing *Human-to-Human*

Os desenvolvimentos da tecnologia têm cada vez mais beneficiado as interações entre indivíduos. Ainda que os meios digitais facilitem a mecanização de processos, a automação dos dados e a digitalização dos sistemas, a conjectura atual veio evidenciar, concretamente, a carência do elemento humano, na forma como as marcas se devem relacionar com os seus públicos (Schroll et al., 2018). Vivemos numa era na qual o estabelecimento de relações é ainda mais dinâmico e possível de ser feito através de múltiplos canais, integrados entre si. A distância física deixou de ser uma barreira

limitativa e a adaptação às contingências da pandemia legitimaram esta abrangência do conceito de ligação.

Num mundo que se reergue e adapta às repercussões do COVID-19, denota-se que o universo digital se moldou, espelhando uma conectividade adjacente que impõe às empresas a personalização da forma como encaram os seus respetivos públicos. Nesta nova dinâmica as organizações começam a quebrar com os princípios de comunicação em massa, dando espaço ao público, às suas individualidades e características (Chandra et al., 2022). Para isso, há que promover a compreensão do homem, na sua individualidade, como um ser holístico e multidimensional (Ahn, 2017; Achen, 2017).

Assim, cabe ao marketing acompanhar, em simultâneo, esta evolução social e tecnológica comum (Kotler et al., 2017). Após a pandemia, o futuro do mercado mostra-se cada vez mais incerto e existe uma volatilidade, ao nível das tendências comerciais, que exigem esforços acrescidos, para as empresas acompanharem os clientes. O marketing contemporâneo e com visões futuristas deve, assim, ser repensado sobre três grandes dimensões: as pessoas e os seus propósitos específicos; a disponibilidade da tecnologia humana e o pensamento ágil das equipas criativas.

Ao centrar o consumidor (e os seus valores humanos) prevê-se uma alteração normativa nos paradigmas de *B2B (Business-to-business)* e *B2C (Business-to-consumer)*. Os padrões tradicionais dão lugar à vertente *H2H: Human-to-Human*. Uma nova abordagem focada em experiências pessoais e personalizadas, na qual a tecnologia assume um papel preponderante. Tecnologia com capacidade de gerar interações humanas significativas associadas aos dados históricos, ao contexto do utilizador e valorização da sensibilidade e escuta ativas.

Neste prisma, o marketing, enquanto área recorrente da era digital, deve basear-se na conectividade *M2M (Machine-to-Machine)* e na Inteligência Artificial com o objetivo de aumentar a produtividade, tirando partido da conectividade *H2H (Human-to-Human)* de forma a maximizar o envolvimento do consumidor (Kotler et al., 2017).

Porém, é relevante sublinhar que a implementação deste tipo de relacionamentos próximos à audiência, constitui um grande desafio para as organizações, uma vez que exige um elevado investimento. Investimento este, não apenas de recursos económicos, ao nível dos orçamentos financeiros, mas também de tempo útil e disposição de

profissionais ativos, sem que haja garantias efetivas do sucesso da estratégia (Arumugam, 2023).

Assim, a adoção de uma política de *Marketing Human-to-Human* valida a concepção de relação humanizada com o público, redirecionado a visão da própria empresa. Nesta ótica, as organizações e instituições comerciais não olham para os clientes apenas como valores numéricos, produto de uma determinada receita (lucro), mas como seres humanos reais com sentimentos e emoções (Padilla, 2019). Tendo esta consciencialização do lado humano, mais do que esclarecer dúvidas e solucionar reclamações, esta vertente do marketing tem como objetivo encetar uma relação de maior empatia, provando que a marca se preocupa com as opiniões, crenças e motivações dos clientes. Eventualmente, esta mudança estratégica poderá ser o ponto de partida de uma marca na promoção de autoridade e autenticidade no mercado, tal como será indicado, no decorrer da dissertação (Ayoub & Balawin, 2022).

Para que seja possível implementar esta filosofia, é essencial que os profissionais de marketing tenham noções claras do mercado em que operam e da forma como podem encetar, nutrir e manter relações coesas com o público, para o qual trabalham. Ainda que o termo relação seja subjetivo, é possível apontar que este pressupõe de uma conexão entre dois, ou mais indivíduos. E, tendo como princípio base que o conceito de conexão se trata de uma característica típica da espécie humana, as empresas e demais organizações começaram a reconhecer a vitalidade de um relacionamento estreito com os consumidores, favorecendo uma conexão semelhante à que existe entre indivíduos humanos (Baumeister & Leary, 1995; Brown, 2010).

Face ao referido anteriormente, existe agora uma necessidade de direcionar a abordagem das empresas, fazendo com que estas centralizem o cliente, enquanto pessoa real. Mais do que promover as funcionalidades de um produto, ou serviço, surge uma prioridade na criação de vínculos, apostando em relações, através da agregação de qualidades humanas à marca. Esta filosofia constitui uma tática vantajosa no processo de atração. Não obstante, demonstra ainda potencial de se ajustar rapidamente às mudanças nas necessidades dos clientes (Mansoor, 2017). Ainda que seja cada vez mais oportuno adotar esta perspetiva humana centrada nas dimensões emocionais, esta teoria já foi enunciada, no passado.

Há uma década atrás, existiam alguns autores que catalogavam o marketing “centrado no ser humano” como um fator distintivo do conceito de *Marketing 3.0* e como uma tendência de futuro. À data, começava já a surgir uma nova filosofia na qual o foco das estratégias passaria a ser o humano e não o cliente. Kotler et al. (2010) inclusive estabeleceram que o principal objetivo do marketing deveria passar pela facilitação de uma experiência atenta ao mundo em redor, de forma a torná-lo um espaço melhor. Assim, as dinâmicas primordiais do que viria a estabelecer-se como *Marketing H2H*, enunciam a vitalidade de uma atitude inovadora, com a perspectiva de fazer a diferença na vida dos consumidores e do mundo que os rodeia. As primeiras teorias encerravam ainda novas diretrizes como o trabalho consistente da missão, da visão e dos valores de uma empresa e a consideração do lado emocional, físico e espiritual do consumidor. Mais recentemente, numa publicação contemporânea, Kotler, em conjunto com outros pares, reiteram que esta terceira fase se destaca como um período de marketing “centrado no ser humano” que “procura humanizar as marcas com atributos semelhantes aos dos homens e mulheres” em que “as marcas centradas no ser humano tratam os consumidores como amigos, tornando-se parte integral do seu estilo de vida” (Kotler et al., 2017, p. 12).

3.2 A humanização ao nível das redes sociais

Como referido anteriormente, o marketing digital estabeleceu-se como uma prática fundamental, para todas as empresas, ou marcas, independentemente do seu setor no mercado, ou categoria de produto. A presença *online* e a facilidade de acesso às plataformas digitais permitiu a exploração de inúmeros recursos capazes de maximizar as potencialidades de um negócio.

Neste sentido, o *Social Media Marketing* surgiu como um dos ramos do digital, com maior peso, não só na estratégia, mas nos resultados efetivos da mesma. Enquanto plataformas tecnológicas de informação e comunicação, os media sociais favorecem a comunicação entre “utilizadores que se conectam em torno da partilha social conteúdo” (Amaral & Maio, 2020, p.50). A importância do *Social Media Marketing* prende-se ainda com a abrangência das redes sociais. Estes canais promovem mensagens de marketing, de forma integrada entre si, e que influenciam, eficientemente, a perceção dos consumidores, conduzindo-os até uma ação final (Kumar et al, 2020).

Desta forma, as empresas que recorrem a este tipo de redes asseguram uma vantagem competitiva, uma vez que conseguem interagir com o seu público-alvo, publicitar os seus produtos/serviços e, simultaneamente, estar atentas ao comportamento de compra dos consumidores (Alalwan et al., 2017). As limitações impostas pelas barreiras do *offline* não se aplicam a este domínio das redes sociais, no qual é possível trabalhar uma relação entre a empresa e o consumidor, partilhar conteúdo de valor e informações sobre a uma determinada oferta de bens/serviços com os clientes, responder rapidamente às suas questões, interagir em tempo real (Alalwan et al., 2017). Por tal, as redes sociais não são apenas o futuro, são já o presente. Integrar este tipo de canais representa uma oportunidade de ouro e ficar “fora da corrida, não é uma hipótese. A questão é saber ganhá-la” (Marques, 2020, p.47). O futuro em si passa agora pela escolha dos canais certos e, sobretudo, pela abordagem correta do conteúdo difundido.

As redes sociais cresceram exponencialmente e a dinâmica das relações *online* evoluiu com o comportamento dos consumidores. Gradualmente, as redes sociais começaram a tornar-se mais específicas, espelhando uma especialização das diversas plataformas disponíveis, que servem diferentes nichos, de acordo com as suas necessidades. De um ponto de vista comercial, os utilizadores destas plataformas exigem cada vez mais rápidas, personalizadas e adequadas às suas necessidades específicas. Por isso, as empresas devem ser capazes de traçar uma boa estratégia de redes sociais, condição que implica o domínio da “plataforma da rede, o seu público e os seus atributos” (Santos & Kunz, 2014, p.80).

Por consequência, surge uma exigência, ao nível do acompanhamento ainda maior por parte das empresas. Para além de estarem presentes nestes canais, as organizações devem ainda interagir de forma ágil e esclarecedora, nunca descuidando a proximidade com a audiência. Neste seguimento, é relevante reforçar que “as redes sociais são plataformas de comunicação de excelência entre as empresas e as pessoas, que consegue garantir a relação de proximidade entre o cliente e a marca (Baptista & Costa, 2021).

Esta importância da comunidade *online* tornou-se um fator decisivo para a taxa de sucesso, uma vez que “quanto mais *engagement* uma marca, produto ou serviço tiver com os seus clientes, mais resultados positivos a empresa vai obter” (Furlan & Marinho, 2013, p.53). Para além do sucesso acoplado ao resultado final, uma estratégia consistente de *social media*, capaz de nutrir as relações com o nicho da marca, facilita ainda este “intercâmbio entre consumidores e organizações” (Hanlon & Tuten, 2022, p.35) e

também a fidelização dos clientes. Vários académicos destacam que a aproximação entre a marca e o público pode ser alavancada através de interações estabelecidas nas redes sociais. O ponto-chave reside na escolha de plataformas que permitam implementar instrumentos para uma política de comunicação digital segura e estreita, que possibilite à marca construir relacionamentos de confiança e, conseqüentemente, fidelidade (Kotler et al. 2017).

Evocando, novamente, a situação pandémica, face ao contexto mundial que se viveu, é indispensável reconhecer o devido valor das redes sociais. Como referido anteriormente, a conexão através das plataformas digitais, favoreceu a comunicação, numa época em que se impunham evidentes limitações físicas. Plataformas como o *Facebook*, o *Instagram*, ou até *Tik Tok*, destacaram-se como uma solução que agilizou a conexão e a comunicação. A afluência explosiva deste tipo de plataformas impôs, conseqüentemente, uma adaptação e reformulação das estratégias de comunicação aplicadas no digital (Bhatti et al., 2020). As variações de hábitos de consumo e proliferação do declínio da componente humana exigiram uma mudança de paradigma comunicacional. Deste modo, as noções de humanização, anteriormente definidas nos subcapítulos anteriores voltam a ser aplicáveis, agora nas estratégias de *Social Media Marketing*, com o intuito de restabelecer a confiança e proporcionar uma experiência positiva entre o consumidor e a marca. Um reforço na aposta humanizada vem também confirmar que “o meio digital, nada mais é que a plataforma que dá vazão plena à interatividade, mas não necessariamente à boa experiência” (Vinha & Oliveira, 2021, p.6). Motivo pelo qual a humanização é fundamental nas redes sociais.

Surge, então, uma necessidade acrescida de atentar aos detalhes e pormenores da rotina quotidiana. Instaurou-se uma nova era, na qual as relações com as marcas carecem de elementos humanos, capazes de proporcionar uma experiência próxima e envolvente. É agora um tempo em que o marketing digital deve apostar numa comunicação adequada à nova realidade, exigindo aos profissionais da área um cuidado acrescido na análise e perceção das fragilidades e sensibilidades dos respetivos públicos. O foco nas especificidades e atributos do ser humano, bem como a adoção de uma política de comunicação humana, facilitam uma proximidade no contacto entre cliente e empresa. Este tipo de dinâmica mais humanizada e próxima, que coloca o consumidor no centro da estratégia da comunicação de marketing, é uma prática recorrente entre várias empresas, na atualidade. (Amaral & Maio, 2020).

Esta dinâmica valida-se pelo facto de que, em período de isolamento e distanciamento físico, os canais digitais *online* foram as principais plataformas facilitadoras da comunicação e interatividade. Sobretudo porque “a interatividade e a experiência são os principais aspetos para o sucesso de estratégias de marketing” (Vinha & Oliveira, 2021, p.6), que devem igualmente contemplar as estratégias de *Social Media Marketing*.

Neste âmbito, é relevante apontar que os estrategas de *Social Media Marketing* devem ser profissionais capazes de estruturar planos e táticas assentes numa comunicação online que permite integrar os utilizadores, gerando também intervenção, convívio e participação dos mesmos (Bryla et al., 2022).

A estratégia mencionada por ser feita de variadas formas, desde que haja uma capacidade de fortalecimento entre os consumidores (do conteúdo digital) e das entidades envolvidas. E esta noção de interatividade é ainda mais favorecida pela velocidade imediata e pela facilidade da comunicação bidirecional estabelecida, nas redes sociais (Chen & Zhao, 2021).

As plataformas de conexão como o *Facebook*, ou *Instagram*, dispõem de funcionalidades diversas que promovem a participação dos utilizadores. De forma intuitiva e facilitada é rapidamente possível recorrer a ferramentas como sondagens, *lives*, caixas de perguntas (denominadas *Q&A*) e questionários (Nanda & Kumar, 2021). A panóplia de opções é cada vez maior e a lista cresce ainda mais a cada atualização destas plataformas. Efetivamente, a implementação deste tipo de ferramentas induz, facilmente, a participação da respetiva audiência (Sayabek et al., 2019). E por mais subtil que seja a ferramenta em questão, uma pequena interação pontual é capaz de aproximar as empresas dos seus consumidores. Uma estratégia de comunicação elementar que favorece o estreitamento de relações online e que pode também ter peso no valor que a empresa tem para o dia a dia dos seus públicos. Inclusive, estas ferramentas podem ainda constituir um método eficaz na diferenciação das empresas, uma vez que exploram as respostas emocionais do seu público alvo, sendo ainda capazes de recolher mais informação detalhada do mesmo (Jacobson et al., 2020; Manzoor, 2016).

Não obstante, esta relação de proximidade entre as entidades e dos seus consumidores, foi (e é) uma área relevante a explorar, devido ao conseqüente afastamento que a pandemia provocou (Guthrie et al., 2021). Neste sentido, este tipo de abordagem, atenta

às opiniões, aos pensamentos e comportamentos do seu público, estimula o sentido de pertença e preocupação, que é transversal a qualquer ser humano (Liu & Guo, 2015).

O contexto pandémico apenas veio reforçar esta ideologia até porque, à data, “Com o atual cenário da COVID-19, as redes sociais se tornaram uma das principais formas das empresas estarem presentes na vida dos clientes.” (Stangherlin & Oliveira, 2020, p.6).

3.3 Vantagens da humanização

Efetivamente, presenciamos agora uma nova forma de interação. No universo digital, mais concretamente ao nível das redes sociais, o comportamento dos consumidores e a forma como estes estabelecem relações entre si e com as marcas têm vindo a manifestar alterações evidentes (Suhail et al., 2022).

Neste novo contexto, no qual as empresas se preocupam ainda mais com as necessidades dos seus clientes, as estratégias de marketing implementadas são fortemente centradas na componente humana (Dwivedi et al., 2021). Deste modo, mais do que comunicar e promover, as funcionalidades do produto, os valores promocionais, ou até as suas especificidades técnicas, a aposta passa por criar, nutrir e trabalhar relações estreitas com os consumidores (Ionica et al., 2021; Müller & Christandl, 2019). Este vínculo entre a marca e público, baseada numa filosofia de *Inbound Marketing*, assinala também uma nova abordagem humanizada, na qual se agregam atributos de natureza humana às marcas (Gil, 2019). Esta mudança favorece uma atração centrada no ser humano, atenta às especificidades do homem, enquanto ser único.

A abordagem de uma metodologia humanizada, ao nível das estratégias de marketing, é uma prática implementada, atualmente, por inúmeras empresas. Independente, da dimensão, ou do setor de atividade, observam-se já diversos casos de sucesso nesta abordagem. Para além disso, os contributos académicos e as investigações contemporâneas sugerem que esta tendência é agora ainda mais pertinente, uma vez que os consumidores manifestam, geralmente, mais afinidade por marcas atentas aos valores humanos (Padilla, 2019).

O processo de humanização de uma marca ou dos seus produtos, faz com que os consumidores acabam por assimilá-los como parceiros, induzindo um relacionamento mais próximo, mais profundo, mais duradouro, mais apropriado, mais plausível, mais

empático, mais social, mais emocional e mais amável, tornando-os ainda mais amados pelos mesmos (Fournier, 1998; Yang et al., 2020). Desta forma, empresas e marcas que se identifiquem como humanas, vão ter uma probabilidade maior de ter sucesso e quanto maiores forem os graus emocionais e cognitivos gerados pela conexão da marca com o consumidor, maior será a memória que este tem da marca (MacInnis & Folkes, 2017; Portal et al., 2018). Denota-se, assim, que a implementação de técnicas de antropomorfização adequadas a uma empresa, marcas, ou setor de atividade, pode favorecer um comprometimento para com a marca (Golossenko et al., 2020).

Esta noção de ligação próxima levanta ainda uma questão fundamental para os profissionais de marketing: será a humanização uma estratégia de fidelização?

De acordo com alguns autores, quanto mais humanas forem as marcas e os produtos, por si comercializados, maior é também a predisposição dos consumidores, para uma recompra (Guido & Peluso, 2015).

3.4 Métodos e estratégias de humanização nas redes sociais

A última década revelou-se um período de grande transição e transformação digital, na qual as estratégias sofreram reformulações essenciais, capazes de atingir a audiência. Como referido em capítulos anteriores, o paradigma de comunicação voltou, recentemente, a adaptar-se ao contexto pandêmico e às novas realidades da exigência do consumidor contemporâneo. Sendo a comunicação uma componente fundamental do marketing, de acordo com Kliatchko (2020), se a própria comunicação mudou, o marketing deve, também, mudar e evoluir com as especificidades da sociedade.

Num mundo que se reergue de um cenário de crise provocado pelo COVID, os temas da saúde mental, o apelo à condição humana, enquanto seres reais e multidisciplinares falíveis, que se importam com a realidade e que, mais do que nunca, se manifestam sentimentos e proximidade entre comunidade, o marketing deve ter presente esta ideia de Gil (2019), há que aplicar esta ideologia de que “não somos robôs, somos humanos.”

Na sua recente obra *The End of Marketing: Humanizing Your Brand in the Age of Social Media*, Gil (2019) destaca, ainda, que o homem, enquanto ser real e racional, manifesta uma necessidade de reconhecimento, valorização e compreensão. Nesse sentido, à semelhança das relações humanas, as marcas devem trabalhar, consistentemente, na

valorização dos seus clientes, ação que requer um conhecimento aprofundado do perfil do cliente-alvo e da forma como será eficaz estabelecer uma conexão com o mesmo.

Para o autor referido, em função do novo paradigma digital, as redes sociais são o melhor canal para estabelecer esta relação direta com os clientes (e, em suma, realizar o próprio *tracking* do potencial cliente). Donthu e Gustafsson (2020), reforçam que esta aposta nas redes sociais e a integração de ações de marketing em plataformas digitais constitui uma metodologia estratégica valiosa para assegurar a gestão da relação entre marca e consumidor.

Neste sentido, as presentes subsecções da dissertação reúnem vários métodos, processos e estratégias, academicamente, estabelecidas que potencializam o caráter humano de uma marca e permitem estreitar as relações entre o consumidor e uma determinada empresa. A investigação e recolha destes parâmetros facilitou ainda a nomeação de construtos tangíveis e identificáveis, para a construção das diversas tabelas de análise de conteúdo (presentes na componente de apêndices da dissertação), de forma a contrapor resultados práticos da temática, de acordo com as redes sociais do grupo *Solinca*.

3.4.1 Showcasing

As redes sociais revolucionaram, transversalmente, as relações de interação humana e também as formas institucionais e comerciais de comunicação. Ainda que o surgimento das redes sociais tenha um papel impactante na transformação dos modelos de comunicação, existem noções de comunicação tradicionais que se mantêm (Dahl, 2018). Uma dessas noções é a figura humana.

Por mais inovadoras que sejam as mudanças, o conceito de comunicar continua presente: dá-se de pessoas para pessoas, com um determinado sentido, comportamento, persuasão e motivação (Gil, 2019). Neste contexto, enquanto seres humanos, continuamos a priorizar a confiança em seres humanos reais. Mais do que nunca, é relevante transpor esta noção para os canais digitais.

Segundo Gil (2019) deve-se priorizar a humanização do conteúdo através da atribuição de um rosto e de uma voz humana. Para o autor, esta tática representa uma vantagem competitiva que favorece as empresas, permitindo-lhes destacar-se no vasto “oceano digital” das redes sociais. Em suma, Gil (2019) aponta, ainda, que associar uma entidade,

verdadeiramente, humana e real a uma determinada marca, faz com que esta dependa menos do próprio logotipo, visto que existirá uma associação mais real e concreta, na mente do consumidor.

Existe também a concepção antropocêntrica, que será explicada mais detalhadamente, no seguimento deste capítulo, na qual as marcas devem ser capazes de reunir características comunicativas semelhantes às do ser humano. Esta menção ao antropocentrismo da marca pode ainda ser inserido na categoria de *showcasing*, pois ao atribuir-se e associar um rosto humano a uma determinada marca é possível trabalhar as competências humanas da organização (Kim et al., 2016).

Hollebeek et al. (2022) compartilham a mesma visão, mencionando que esta concretização de uma faceta humana pode, inclusive, ser proporcionada com recurso aos colaboradores da marca. Para os académicos, a comunicação da própria marca deve envolver vários *stakeholders*, não se reduzindo apenas aos clientes. Assim, uma marca que queira se manter relevante, no universo digital, deve mostrar todos os elementos que contribuem para o seu bom funcionamento, parâmetro este que lhe confere maior hiperconectividade, dado que possibilita a criação de conteúdo, desenvolvido por múltiplas fontes (Hollebeek et al., 2022; Swaminathan et al., 2020). Esta co-criação de conteúdo associada à dinâmica das fontes, é ainda capaz de gerar uma reação mais "holística" do consumidor, melhorando a sua experiência digital (Kumar & Kaushik, 2020).

De acordo com Swaminathan et al. (2020) esta possibilidade de co-criação de conteúdo, não só reduz, significativamente, a atividade dos *marketeers*, mas também confere um sentimento de pertença do consumidor, como ser integrante e importante, para a empresa.

3.4.2 Personalização de respostas e comentários

Uma tática eficiente, ao nível da estratégia de marketing humanizado, é a aposta em respostas pessoais e personalizáveis, de acordo com cada cliente, o seu perfil e respetivas necessidades. Gil (2019) refere que esta tática do tipo "*make it personal*" é fundamental, uma vez que a personalização e a humanização (da comunicação de uma marca/empresa) estão, constantemente, associadas. Numa tentativa de personalizar a experiência do consumidor, é possível criar uma conexão humana mais estreita e profunda com o cliente

(Tukachinsky & Stever, 2019). Através de uma abordagem humanizada, assente no destaque e referência ao consumidor, que iniciou um contacto com a empresa, nas suas redes sociais, as marcas conseguem fortalecer as ligações emocionais entre cliente e marca (Japutra et al., 2018).

O estímulo da comunicação é facilitado através de respostas individuais, ou de *Direct Messaging* (DM) - mensagem direta - de referências em *live streams*, ou ainda, até as menções do seu nome, em comentários de *posts*, *tweets*, ou publicações favorecem este tipo de coesão, visto que o *feedback* direto, em tempo real, ou assíncrono, com eventual menção do próprio utilizador, que procura e segue a marca, assegura um tom de voz humano e evidencia a prontidão da resposta (Bozkurt et al., 2021; Giertz et al., 2022; Gil, 2019; Shahbaznezhad et al., 2021; Sufian et al., 2020).

Shahbaznezhad et al. (2021) sublinham, ainda, que a vantagem da menção ao consumidor, dado que as próprias redes sociais devem ser entendidas como um canal capaz de estimular o diálogo bidirecional, e entre marca/empresa e os seus clientes, equiparando-se a uma conversa, na qual ambas as entidades demonstram interesse e preocupação mútua.

3.4.3 *Feedback, opiniões, testemunhos e reviews*

As redes sociais, enquanto plataformas de partilha de experiências e opinião possibilitam a avaliação de bens e serviços diferenciados, em função da experiência do consumidor. É cada vez mais evidente que o *engagement* com a marca aumenta com a partilha de informação e visões dos consumidores, que difundem o seu parecer sobre os bens, ou serviços, adquiridos (Dellaert, 2019; Fetscherin et al., 2021).

Este tipo de plataformas de interação social, tipicamente marcadas pela sua abrangência exponencial, otimizam a disseminação de críticas e avaliações pessoais, conduzindo à identificação, atração, retenção e aumento de desejo dos consumidores (Kumar et al., 2018; Perren & Kozinets, 2018). Deste modo, denota-se uma espécie de influência baseada na experiência de pessoas com interesses, hábitos, ou tradições semelhantes, com a qual um indivíduo se identifica, através de um vínculo emocional, assente na confiança e proximidade (Haverila et al., 2020; Ladhari et al., 2022; Shaver et al., 2018). Assim, tendo por base que o ser humano é influenciável e preocupado com opiniões e avaliações

dos pares, as marcas e as empresas começam, agora, a estar atentas aos *feedbacks* dos consumidores e à forma como estas opiniões impactam no processo de influência (Cash & Trezona, 2021; Rabbanee et al., 2020). Este tópico acaba por ser relevante, pois os consumidores não estabelecem somente conexões com as marcas, mas também, com consumidores ativos e que mantêm um relacionamento com a empresa (Badrinarayanan & Sierra, 2018). Li et al. (2019) corroboram esta perspetiva, enfatizando que os *reviews* disponibilizados no *social media* são uma fonte fundamental para os consumidores para adquirir informação sobre um determinado produto, que ainda não experimentaram, pessoalmente.

Da mesma forma, o universo digital e o acesso direto a informações personalizadas, relativas à oferta de produtos e preços, a par das ferramentas de recomendação, revisão e *ratings* são uma ferramenta de promoção vantajosa que permite anexar uma componente valorativa humana às organizações (Voramontri & Klieb, 2019). Inclusive, sempre que os utilizadores digitais disponibilizam uma crítica ou avaliação, estabelece-se uma associação de emoções e memórias, baseada na experiência, que contribui para o reforço da ligação emocional entre marca e os consumidores (Huang, 2017; Kannan & Li, 2017; Serra-Cantallops et al., 2018). Uma ligação assente na confiança na marca, de acordo com os estímulos não só aproxima os consumidores, como também, gera *brand attachment*, assegurando contactos futuros, ou até a aquisição do objeto promovido (Gomez-Suárez, 2018; Huaman-Ramirez & Merunka, 2019; Lou and Yuan, 2019).

Não obstante, de acordo com Jiang e Tian (2018), a disponibilização prévia de uma opinião partilhada, em plataformas sociais, aumenta o desejo dos consumidores, de um determinado produto/serviço, encorajando, ainda, a vontade de aquisição do mesmo. Ainda neste seguimento, os dados de investigações apontam que os consumidores tendem a apoiar e admirar marcas humanas, com bons *feedbacks* e opiniões do público alvo, com as referências e recomendações externas, que promovem maior valor e até *engagement* (Tardin et al., 2020; Chung et al. 2022).

Em suma, de acordo com os estudos de Sufian et al. (2020) a partilha dos *feedbacks* dos consumidores e a comunicação das opiniões do público, a par do conteúdo partilhado e das relações com os consumidores, constituem quatro fatores decisivos no processo de sucesso de uma estratégia de *Social Media Marketing*, reforçando ainda a sua plausibilidade numa abordagem humanizada.

3.4.4 *User Generated Content*

As redes sociais têm-se vindo a desenvolver como ferramentas de comunicação essenciais devido à capacidade subjacente de captura e partilha de informação e momentos diários, de forma inata e instantânea (Belanche et al., 2019; Wang & Yang, 2020). Deste modo, os utilizadores passaram também a ter um papel fundamental na construção de conteúdo, não apenas pessoal, mas também de índole comercial, integrando as próprias estratégias de comunicação e marketing das empresas, ao nível do digital (Montecchi & Nobbs, 2017).

Atualmente, os consumidores recorrem às redes sociais para consumir informações relativas a determinados produtos, marcas, empresas, ou até opiniões de outros consumidores; nomeadamente, através de conteúdos concebidos (Dhahak & Huseynov, 2020). Presenciamos agora um tempo em que o *feedback* dos clientes começa a ganhar peso e, inclusive, a moldar o desejo dos demais consumidores, influenciando, em última instância, a decisão de compra (Ventre & Kolbe, 2020). Por tal, é relevante apontar, ainda, que a partilha de conteúdo é uma das estratégias de marketing, promovida em plataformas como as redes sociais, sob formato de texto, foto, vídeo, ou questões interativas, capaz de encorajar os consumidores e promover *engagement* nas contas oficiais das organizações. (Chaffey & Chadwick, 2019).

Cientes desta nova forma de comunicar, os estrategas de *Social Media Marketing* começam já a valorizar os conteúdos produzidos pelos seus seguidores e clientes, também designados de *User Generated Content (UGC)*, de forma a diversificar as estratégias de marketing digital e estreitar relações próximas das suas audiências (Confente et al., 2019; He, 2016).

Assim, uma interação eficiente do *UGC*, por parte das empresas, através da partilha e valorização do conteúdo desenvolvido pelo seu público, pode representar uma vantagem competitiva, potenciando laços emocionais com os consumidores e assegurar a confiança dos mesmos (Müeller & Christandl, 2019; Zhou et al., 2018). Bulut e Karabulut (2018) corroboram, ainda, esta última noção, reforçando que a difusão de conteúdos e material criado pelos próprios consumidores de uma marca funciona como um método eficaz na construção confiança em torno da marca. Esta participação ativa dos consumidores no percurso da empresa e na sua respetiva atividade no digital é ainda fortalecida pelo

modelo teórico formulado por Muntinga et al. (2011), que reforçam o papel ativo dos utilizadores em meio digital. Tal como é descrito numa das próximas secções, relativa ao Modelo *COBRAs*, as ações participativas dos consumidores ajudam não só a construir a marca, mas também a alimentar a sua narrativa no contexto *online*.

Não obstante, esta manutenção da confiança na marca/empresa, vai ao encontro do propósito da abordagem humanizada, através do estímulo da interação entre consumidores e o *UGC* (Cheng et al., 2019). Investigações recentes de Habib et al., (2021) validam esta teoria, referindo, ainda, que quando os consumidores confiam - e até interagem-no *UGC* acabam por ficar mais envolvidos com as empresas.

3.4.5 Adoção do formato vídeo

O impacto do vídeo no domínio das redes sociais demarca uma tendência evidente de comunicação de marketing digital, uma vez que este tipo de formato introduz dinâmicas e características específicas de atração e relacionamento com o público (Krämer & Böhrs, 2017; Sedej, 2019).

Reconhecendo a relevância do vídeo nos canais digitais, temática que atualmente já tem sido salientada por vários autores e académicos, torna-se oportuno destacá-lo enquanto método de humanização de conteúdo, devido ao seu carácter sedutor, próximo do público, e que gera, cada vez mais autoridade no mercado (Brock, 2022; Krämer & Böhrs, 2017).

Neste sentido, a referência à difusão de conteúdo através do formato vídeo corrobora os princípios da humanização, pois a implementação desta ferramenta digital caracteriza-se como um método capaz de atrair os consumidores, despertando a sua atenção para acompanhar a narrativa de uma forma envolvente, próxima e com efeitos consideráveis na efetivação do processo de consumo de um determinado produto, ou serviço (Foysal, 2021; McCue, 2018).

A aposta no formato vídeo permite às organizações mostrar o lado mais relaxado e humano das suas marcas e esta é uma noção cada vez mais respeitada pelos *marketeers* (Walter & Gioglio, 2014). Os profissionais que fazem a gestão das redes sociais de empresas/marcas estão cientes das vantagens da humanização através do vídeo e da forma como a sua difusão nas redes sociais promove a confiança dos consumidores (Brighcove, 2016).

Tomando como base a secção anterior, relativa ao perfil do novo consumidor, é pertinente reforçar que os novos utilizadores digitais são muito mais impacientes, informados, aptos a recolher informações diversificadas e recetivos a influências externas (Schiffman & Wisenblit, 2019). Deste modo, um formato capaz de simplificar o consumo de informação e, simultaneamente, estreitar as relações com os consumidores reforça, ainda, o conceito de humanização (Foysal, 2021).

Mowat (2018) sustenta que a fluidez do movimento é a principal característica que confere ao vídeo uma vantagem competitiva, enquanto ferramenta digital, para a partilha simplificada de informação. Este dinamismo associado à vertente lúdica e facilitadora, no processo de assimilação do conteúdo, permite seduzir os consumidores através do movimento e da integração de múltiplos elementos visuais com áudio, favorecendo a transmissão de informação, de forma completa e num breve intervalo de tempo (Krämer & Böhrs, 2017; Vermot-Gauchy, 2021). Efetivamente, o formato de vídeo desperta, facilmente, a atenção da audiência e é assimilado, ou memorizado eficientemente (Vermot-Gauchy, 2021). Não obstante, o desencadear do referido processo mental pode, inclusive, estimular o reconhecimento de uma determinada marca, na mente do consumidor através da ativação de determinadas partes do cérebro humano que influenciam os sentimentos e os vínculos emocionais de um indivíduo - condição esta que está no centro de uma estratégia humanizada (Bhardwaj & Sharma, 2020; Sedej, 2019).

Assim, a promoção de mensagens, ou até campanhas de marketing e comunicação, com recurso ao vídeo geram múltiplas oportunidades mais atrativas, originais e lúdicas para o público, estimulando a integração da audiência e apelando à humanização (Foysal, 2021).

A adoção deste formato pode ser feita, em contexto de redes sociais, com recurso a publicações de *Vídeo*, *Reels*, *Shorts*, *Facebook Stories*, *Instagram Stories* e *Instagram Television (IGTV)*, sendo que estes formatos facilitam a confiança por parte dos utilizadores e estimulam a afetividade para com a marca (Belanche et al., 2019; Costa-Sánchez, 2017). É ainda relevante destacar, que o formato audiovisual, não só contribui para um maior envolvimento emocional, quando comparado com o escrito e auditivo, como também promove autoridade no mercado e consolida as relações próximas com os consumidores (Brock, 2021; Pera et al., 2016). Em suma, considerado que o fortalecimento das relações com público é a condição basilar das estratégias de marketing humanizado, a aposta em vídeo permite criar verdadeiros diálogos humanos, pois propicia

a conexão entre marca - consumidor, gera emoções e promove a confiança na marca (Cockerham, 2017; Shareef et al., 2020).

3.4.6 Integração de *emoji*

O uso de *emoji* nas legendas das publicações, em redes sociais, tornou-se uma técnica regular, com efeito considerável no comportamento do consumidor, e que é implementada pelas empresas nas suas estratégias de marketing digital (Das et al., 2019; Manganari & Dimara, 2017). A combinação do discurso escrito com os *emojis* estabeleceu-se como uma técnica benéfica, pois permite que as marcas façam parte das conversas e dos temas da atualidade dos consumidores, através das mensagens diárias (Glikson et al., 2018). Esta combinação entre elementos textuais e os *emojis* enceta uma nova vertente híbrida de mensagens, face à junção de vários elementos comunicativos, enriquecendo a mensagem e a exploração mútua da criatividade e da imaginação subjacente a cada *copy* dos *marketeers* (Kaye et al., 2016).

Lohmann et al. (2017) complementam, ainda, que o uso de *emoji* facilita a comunicação digital no *social media*, dado que confere um tom emocional às organizações. Esta exploração da vertente emocional acaba por ir ao encontro dos objetivos do marketing humanizado, sendo possível destacar que os *emojis* proporcionam um carácter mais envolvente dos *copys* estratégicos, facilitando a entrega de uma mensagem mediada pelas plataformas digitais (Martin et al., 2017). O seu potencial, ao nível da simplicidade na expressão de emoções, aliado à facilidade deste tipo de comunicação digital e tecnológica está, também, coadunado com os valores do marketing humanizado, que explora abordagens reais e próximas da componente emocional, típica das relações humanas (Willoughby & Liu, 2018). Esta noção estratégia promove, também, a consolidação de relações longas e estáveis com os consumidores (Fernandes & Moreira, 2019).

Para além disso, de acordo com Crivelli e Fridlund (2018), a adição dos *emojis* espelha uma faceta mais flexível da marca, mais próxima do seu público, aumentando a sua exposição social e maximizando o próprio *engagement* com os consumidores, nas redes sociais. A aposta e aplicação de *emoji* no marketing digital pode, por tal, ser encarada como uma metodologia humanizada, capaz de promover uma comunicação virtual próxima, semelhante às sensações reais e às expressões do homem (Van Kleef, 2017).

3.4.7 Reforço de causas sociais

O eixo social insere-se também numa componente humanizada da comunicação das marcas, uma vez que os consumidores esperam, agora, que as marcas tenham uma atitude e um posicionamento em relação ao mundo que as rodeia (Bieglmeyer et al., 2019; Deshpande, 2019). Cada vez mais, os clientes - quer do digital, quer do sistema tradicional de compra - esperam que as organizações sejam capazes de expor os seus pontos de vista e abracem as causas que podem ir ao encontro da própria identidade da marca (Craddock et al., 2018).

Expressar a posição da marca através do reforço de determinadas temáticas de índole social pode favorecer o sentido humano da marca, que manifesta sentimentos semelhantes aos de um ser humano (Batista et al., 2021). De acordo com Mirzaei et al. (2022), quando as empresas sustentam a promoção de causas sociais e ambientais, não só demarcam o posicionamento dos seus valores, mas, também, demonstram identificar-se com a respetiva causa. Este estabelecimento de um papel social, por parte das empresas, salienta o seu lado social e destaca as preocupações organizacionais, na construção de uma sociedade melhor, acabando, em última instância, a beneficiar a imagem da empresa e a sua reputação positiva no mercado (Sarkar & Kotler, 2021).

Ainda que esta noção de uma “empresa humana”, com valores reais, vá ao encontro do conceito de antropomorfismo, as teorias de Sarkar e Kotler (2021), em complementaridade com a investigação de Eilert e Nappier Cherup (2020) reforçam que as marcas com evidências tangíveis a sua mente, espírito e coração, promovem uma maior proximidade com o público e estimulam o seu apoio/envolvimento.

Assim, uma marca, para além de próxima dos clientes deve ainda estar atenta aos seus valores, aos temas que os inquietam e às ideias que estes defendem em contexto público.

Numa década que se pauta pela debilidade social e pela fragilidade humana, nomeadamente, devido ao período pandémico, às condições de isolamento, marcado pela insegurança; a questão da saúde mental; período de guerra; as crises de refugiados e situações de carência; o extremismo na desigualdade de género; as questões ambientais e climáticas são alguns dos fatores que reforçam a plausibilidade/necessidade da empatia da marca (Bruyninckx, 2022; Vinha & Oliveira, 2021).

Neste seguimento, também o modelo de Portal, Abratt e Bendixen (2018) - *Human Brand Model (HBM)* - corrobora a necessidade da componente social. Ao atentar ao círculo mais externo da *HBM*, relativamente às características da marca (para que esta seja percebida como humanizada), conclui-se que este abrange o domínio dos valores organizacionais. Os valores organizacionais, de acordo com a postura das empresas, segundo os autores do modelo, são percebidos sempre que haja ações [de marketing] em compromisso com seus próprios valores, a integridade e o compromisso com o bem-estar da comunidade a que serve (Portal, Abratt & Bendixen, 2018).

Por tal, para que as marcas otimizem a sua vertente humana, capaz de acompanhar e respeitar as relações com os seus consumidores, deve ser feito um trabalho contínuo dos atributos associados à ética, genuinidade, afetuosidade, competência, originalidade e confiabilidade, que concernem o círculo de *brand attributes*, trabalhando o eixo social de forma consistente (Bozbay & Özkan, 2014; Portal, Abratt & Bendixen, 2018).

4 Antropomorfização da marca

A antropomorfização é apontada como um fenómeno histórico que acompanha a evolução do ser humano. O conceito base surgiu ainda na Grécia Antiga e o termo deriva da junção das palavras *anthropos* (Humano) com *morfe* (Forma). A junção dos sufixos encerra a noção de forma humana. Assim, tal como sugerem as palavras, a antropomorfização pode ser entendida como o processo de atribuir características, motivações, intenções e emoções semelhantes aos seres humanos a entidades não humana (Torres, 2017).

Neste sentido, atentado que a antropomorfização surge como uma tendência humana que implementa comportamentos, características, intenções, inteligência e emoções humanas reais a agentes não humanos, as empresas introduziram também o conceito nas suas estratégias de comunicação e marketing, sendo uma abordagem cada vez mais recorrente (Epley et al., 2007; Macinnis & Folkes, 2017).

Com o avanço das novas tecnologias, tornou-se evidente a aposta em técnicas de antropomorfização das marcas, dos produtos e até dos serviços, enquanto estratégia de humanização (Schwab, 2018). A aposta é agora ainda mais evidente e existem inúmeros casos de sucesso que implementam técnicas de antropomorfização, de forma a estreitar a

relação com os consumidores e alinhando as suas necessidades com os valores das organizações (Moffit & Dover, 2012).

As empresas perceberam, por isso, a importância de uma ligação similar às conexões interpessoais humanas e a relevância de experiências reais, construídas pelas marcas, através de narrativas emocionais, de diálogos mais próximos e de redes de relacionamento sólidas (Schwab, 2018).

Desta forma, o antropomorfismo consolidou-se enquanto construto relevante na área do marketing, referenciando-se como uma estratégia eficaz e recorrente para as empresas, com efeito positivo nas atitudes do consumidor (Golossenko et al., 2020; Zhang et al., 2020).

Esta nova abordagem configura ainda um lado humano às organizações. Confere-lhes um estatuto de entidades vivas e reais, com quem os consumidores podem interagir, dialogar e partilhar ideias. Surge assim um novo conceito de relacionamento de longa duração, no qual os consumidores assumem uma posição de intervenientes ativos na experiência de consumo (Kaufmann et al., 2019; Yang et al., 2020).

A antropomorfização é também referenciada como um processo que incorpora a combinação de características e qualidades humanas distintas, tais como a personalidade, a capacidade de comunicar, pensar e sentir (Golossenko et al., 2020). De acordo com os autores, o trabalho contínuo e minucioso destas componentes de natureza humana, pode favorecer a vantagem competitiva das empresas, uma vez que um objeto tem maior probabilidade de ser humanizado se a sua experiência com a pessoa estiver em consonância com as expectativas e experiências das pessoas. Para além disso, o uso da representação antropomorfizada de um determinado produto, ou entidade, pode otimizar os resultados visto que a atribuição de determinadas características humanas proporciona um sentimento de conexão social (Puzakova & Aggarwal, 2015).

Segundo MacInnis e Folkes (2017) o processo de antropomorfização, enquanto “abordagem mais humanizada”, pressupõe três atitudes fundamentais: a adoção de uma perspetiva humana nas marcas, imbuindo-as de qualidades humanas (sendo esta detentora de: características humanas ou fisionomia dos produtos; uma mente humana; e uma personalidade humana); a adoção uma perspetiva mais focada no consumidor, analisando a forma como ela se identifica especificamente com “eu”, isto é, a congruência da marca com o “eu” do consumidor (conexão entre marca e consumidor) e não como a marca é

como as pessoas em geral e, ainda, a adoção de uma perspectiva focada no relacionamento entre marca e consumidor (compreendendo de que forma esse relacionamento se assemelha ao comportamento entre pessoas).

Em suma, realça-se que o antropomorfismo se consolidou como uma técnica estratégica de marketing, sobretudo em contexto digital, no qual se aposta na combinação de características e qualidades humanas, para fortalecer enriquecendo as interações marca-consumidor (Golossenko et al., 2020; Moffit & Dover, 2012). Na mesma publicação, os autores iniciais apontam ainda que as características referidas podem ser trabalhadas em parâmetros como formas humanas, personalidade da marca e a capacidade de comunicar/falar, imaginar e sentir, transmitidas através de estratégias de comunicação e de promoções de marketing (Golossenko et al., 2020).

Tal como referido anteriormente, esta prática potencializa uma vantagem competitiva para as marcas/empresas que a implementam, dado que os produtos ou marcas antropomorfizadas são compreendidas pelos consumidores como tendo uma mente, alma, vários estados emocionais e comportamentos conscientes, atuando como importantes agentes na criação de laços sociais (Puzakova & Aggarwal, 2015). Esta intimidade entre consumidores e organizações pode ser o primeiro passo para a fidelização, pois o antropomorfismo pode afetar, positivamente, a lealdade para com a marca (Golossenko et al., 2020).

4.1 Modelo *COBRAs*

Tal como referido no parâmetro anterior do *User Generated Content*, no domínio dos métodos de humanização, as transformações que têm moldado o mercado obrigam as empresas a implementar estratégias inovadoras, capazes de agregar valor à(s) sua(s) marca(s) e estreitar as relações com o seu público (Graffigna & Gambetti, 2015). Na mesma publicação, os autores referem ainda que este relacionamento deve assentar numa ligação autêntica, íntima e exclusiva, a longo prazo.

Nesta medida, é relevante apontar uma metodologia capaz de tangibilizar o comportamento dos consumidores e a sua respetiva colaboração na criação de conteúdo, para com a marca, nas redes sociais. Destacou-se, por isso, o modelo *COBRAs* - *Consumers' Online Brand- Related Activities*, formulado por Muntinga et al. (2011). O

conceito explanado na teoria dos autores divide os comportamentos em três grandes dimensões, demonstrando, ainda, três níveis diferenciados de *engagement*, desde o mais ativo ao mais passivo:

“*COBRA concept provides a unifying framework to think about consumer activity pertaining to brand-related content on social media platform*” (Muntinga et al., 2011: 14).

De acordo com a Tabela 1, é possível verificar que o modelo destaca os níveis: Criar, Contribuir e Consumir.

Tabela 1 - Valores do modelo COBRAs

Comportamentos	Definição	Intensidade	Exemplos
Criar	O nível mais ativo e mais alto de <i>engagement</i> , onde os utilizadores contribuem e criam conteúdo relacionado com a marca	Ativo	Publicar conteúdos relacionados com a marca, escrever <i>reviews</i> sobre a marca, publicar fotografias ou vídeos associados à marca
Contribuir	O nível moderado de <i>engagement</i> , o qual envolve comportamentos ativos, onde os consumidores contribuem de forma positiva relativamente a conteúdos criados pelas marcas	Ativo	Colocar gosto e partilhar os conteúdos sobre a marca, identificar amigos em publicações acerca da marca, comentar conteúdos sobre a marca
Consumir	O nível mais passivo de <i>engagement</i> , onde os utilizadores consomem conteúdos, sem se verificar nenhum tipo de contribuição ou retribuição por parte dos consumidores	Passivo	Ver fotografias/vídeos publicados pela marca, ler comentários de outros utilizadores acerca da marca, ver publicações relacionadas com a marca

Fonte: adaptado de Muntinga et al. (2011)

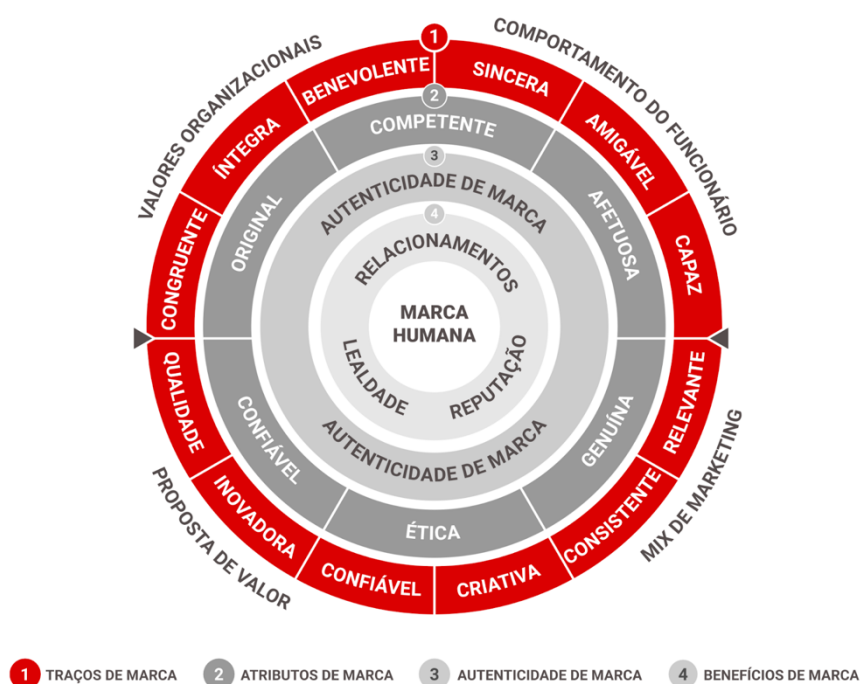
Este modelo permite, assim, sustentar as teorias da validade e pertinência do *UGC*, uma vez que reforça os comportamentos ativos dos consumidores no processo de criação de conteúdo relacionado com a marca e na sua contribuição para a estratégia de *Social Media Marketing*. Para além disso, a componente de contribuição reitera as ações dos utilizadores digitais que favorecem positivamente a posição da marca *online*.

4.2 Modelo *Human Brand Model* (HBM)

Tal como apontado no parâmetro do reforço de causas sociais, relativo aos métodos de humanização digital, Portal et al. (2018) construíram um modelo que sintetiza as principais etapas de construção de uma marca humana.

Denominado de *Human Brand Model* (HBM), a proposta dos autores, assume o formato de gráfico circular, de dinâmica processual, assente em quatro estágios: Traços da Marca, Atributos da Marca, Autenticidade da Marca e os Benefícios da Marca.

Figura 1 - Representação do HBM



Fonte: adaptado de Portal et al. (2018)

Como demonstra a Figura 1, na representação gráfica, os três primeiros círculos indicam os *inputs* de uma marca, enquanto que o último referencia as consequências ou benefícios das ações dos adjacentes.

No modelo descrito, o nível externo, figurado pelo maior círculo do gráfico *HBM*, representa as características da marca necessárias para que esta seja percebida como

humana. Nesse nível reúnem-se os valores organizacionais, o comportamento dos funcionários, a proposta de valor e o composto de *mix* de marketing (Portal et al., 2018).

Já o segundo círculo, relativo à vertente de *brand attributes*, surge como resultado da construção dos traços da marca originados do círculo anterior. Este nível secundário descreve os seis atributos de uma marca humana: original, confiável, afetuosa, competente, genuína e ética. Assim, a marca pode ser percebida como autêntica quando a totalidade dos seis atributos estiverem presentes (Portal et al., 2018).

Seguindo a ordem do modelo, num terceiro círculo, posiciona-se a Autenticidade da Marca, no qual o objetivo passa por assegurar que a marca seja encarada, pelos consumidores, como autêntica, percebida pelos círculos anteriores (Portal et al., 2018).

No último círculo, encerram-se os Benefícios da Marca. Este nível é formado com base na construção dos três círculos anteriores e destaca os resultados e “os benefícios finais de ter uma marca humana” (Portal et al., 2018, p.373): percepção da marca com boa reputação; relações cliente-marca melhoradas; e aumento da lealdade à marca.

5 Conceito de confiança

As estratégias no domínio digital estabeleceram-se como uma prática regular, na maioria dos setores de atividade comercial (Jamil et al., 2022). Neste sentido, o investimento em ações de comunicação de marketing ao nível das redes sociais destaca-se com o objetivo de facilitar a construção e manutenção de relacionamentos próximos, duradouros, assentes na confiança dos consumidores. Esta visão é crucial para assegurar o sucesso de uma marca no mercado global, que é cada vez mais vasto e, consequentemente, competitivo (Verma, 2022).

A pertinência do fator confiança tornou-se objeto de estudo de investigação e desperta o interesse dos profissionais de marketing, de forma a estabelecer elos coesos com os seus consumidores, alimentando relações harmoniosas e lucrativas (Yaneva, 2022).

Numa tentativa de definir o parâmetro confiança, Chan-Olmsted e Kim (2022) apontam que a conceção de confiança na marca pressupõe três grandes dimensões: a credibilidade da marca, a sua competência e benevolência demonstrada.

A confiança na marca pode ainda ser definida em função de uma determinada predisposição dos consumidores em confiar na marca, tendo em conta o risco das expectativas, para alcançar um resultado final positivo (Adha & Utami, 2021). A noção associada às expectativas dos consumidores e à satisfação de necessidades foi, ainda, uma filosofia apontada, anteriormente, por Chaudhuri e Holbrook (2001), numa investigação que descreve que a confiança do público numa determinada organização implica a capacidade consistente e eficiente de realizar suas funções. Apesar de remota, a noção dos investigadores acaba por concretizar o conceito de confiança. A perspetiva anteriormente enunciada vai ao encontro de perspetivas mais atuais, as quais indicam que a confiança pode ser interpretada como um “sonho”, ambição, ou desejo de um consumidor que acredita na eficácia do produto/serviço de uma determinada marca, para solucionar as suas dores (Rasidi & Tiarawati, 2021). Deste modo, a noção de confiança na marca salienta-se enquanto um aspeto crítico que é tido em consideração pelos consumidores, sempre que avaliam as alternativas apresentadas pelas empresas durante o processo de decisão (Song et al., 2019).

Efetivamente, quando as empresas respondem às necessidades dos consumidores existe uma correspondência direta entre a esperança depositada na marca, pelos consumidores, e a satisfação inerente às soluções apresentadas. Tal correspondência, ao promover o sentido de confiança, tem, ainda, influência considerável e implicações favoráveis na lealdade à marca (Akoglu & Özbek, 2021).

Semadi e Ariyanti (2018) corroboram esta dinâmica entre confiança e lealdade, descrevendo, em suma, que a confiança na marca se tem revelado um fator antecedente da lealdade e que, a longo prazo, a confiança promove um efeito positivo na lealdade à marca. Para além da associação à lealdade, o estímulo da confiança está ligado à reputação da marca, à perspetiva e à visão externa, que o público, no geral, tem, ou manifesta pela mesma (Mariutti, 2017).

Outras investigações como a de Liu et al. (2019) asseguram que a imagem transparente pela marca, nomeadamente ao nível da sua estratégia de posicionamento e comunicação em meios digitais, pode contribuir ativamente no sentido da confiança depositada numa marca, uma vez que marcas reais, com intenções reais e humanas chegam mais facilmente às emoções dos utilizadores digitais (Cash & Trezona, 2021).

Não obstante, o trabalho implementado numa abordagem humanizada, ao nível das redes sociais, facilita o contributo dos consumidores no processo de interação com a marca (Perren & Kozinets, 2018). Esta interação, promovida através da partilha da visão dos consumidores, das suas opiniões e pensamentos acerca de um produto, ou serviço, é capaz de gerar confiança e estimular lealdade efetiva (Rizan, 2012). Lim et al. (2020) reforçam esta conceção, descrevendo, também, que as redes sociais são uma excelente plataforma para desenvolver a sensação de confiança, fator este que é fundamental para a reputação da marca.

5.1 Promoção de confiança através do marketing humanizado

Tal como referido nos capítulos anteriores, a digitalização e a crescente inovação no universo digital revolucionaram a comunicação, dando espaço a inúmeras possibilidades e desafios para o campo do marketing, obrigando que a própria indústria se adapte e encontre estratégias eficazes para se conectar com o público (Leo et al., 2021; Nagy & Hajdu, 2021). Segundo Cardoso e Fromm (2015), uma estratégia eficaz passa pela adoção de táticas baseadas na emoção ao nível da presença digital e numa ótica humana. Este tipo de abordagem favorece uma comunicação memorável e que contribui para a criação de experiência positiva para os consumidores e possibilitam a exploração do nosso lado mais humano (Kotler et al., 2021).

Neste sentido, existe uma tendência estratégica humanizada na comunicação de marketing das marcas, voltada para as redes sociais, de forma a potenciar o sentimento de confiança e segurança para os consumidores (Audrezet et al., 2020; Kotler et al., 2021).

Gerar confiança em ambientes digitais é um processo extremamente complexo para os *marketeers*, pois salienta-se uma carência direta da presença física (Irshad et al., 2020). A referida constatação vem, assim, enfatizar a necessidade de implementação de uma estratégia de marketing digital humanizado, para que as empresas continuem “digitalmente relevantes” e vivas na mente e coração do consumidor (Gil, 2019).

De acordo com as teorias de Lim et al. (2020), as interações promovidas, através das redes sociais, são fundamentais para gerar confiança para e entre consumidores. Esta noção reforça-se, ainda, com uma investigação recente que aponta que as atividades de marketing desenvolvidas no *social media* têm um impacto, significativamente, ativo no

estabelecimento de confiança entre o consumidor e a marca (Haudi et al, 2022). Segundo os autores referidos, a aposta em ações de *Social Media Marketing* tem não só um papel ativo e preponderante nos objetivos de *branding*, mas também, na questão da promoção de confiança gerada. Efetivamente, as plataformas de *social media* constituem uma ferramenta atrativa para as marcas humanizadas, uma vez que facilitam o relacionamento com os clientes, sobretudo quando existe uma abordagem real subjacente (Ebrahim, 2019; Hughes et al., 2019).

Para além disso, por norma, os utilizadores digitais desenvolvem relações mais próximas e íntimas com as marcas humanizadas, cuja comunicação de marketing é positiva, atenta aos consumidores e às suas atitudes, promovendo interações *online* baseadas no domínio cognitivo, emocional e comportamental humano, o que resulta na consolidação de relações duradouras (Hollebeek et al., 2019; Sirgy, 2018; Tukachinsky & Stever, 2019).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

6 Definição do problema e metodologia

Em função do panorama contemporâneo, explorado no domínio da revisão da literatura, e às novas dinâmicas latentes às estratégias de humanização da comunicação, o presente documento contempla uma questão-problema inicial que serve de mote primário ao estudo desenvolvido. Assim, em função do problema principal, ramificam-se diversas hipóteses específicas, mais relativos e concretos, ao nível da temática explorada.

6.1 Problema principal

Com vista a averiguar se existem princípios, ou tendências de uma abordagem de marketing humanizado, na estratégia de *Social Media Marketing*, do grupo *Solinca*, pretende-se analisar se a implementação de princípios estratégicos de humanização da marca favorece a confiança na empresa e gera proximidade com os consumidores.

6.2 Questões específicas

Como referido, a pergunta inicial de investigação desdobra-se, ainda, nas seguintes questões específicas:

- A difusão e partilha de conteúdo humanizado desperta uma opinião e imagem positiva para os consumidores?
- A adoção de uma abordagem de carácter humano favorece o sentido de confiança dos consumidores?
- Uma abordagem humana transmite um valor reforçado de segurança aos consumidores?
- A aposta em publicações humanizadas é capaz de estreitar a relação com os clientes?
- Que tipo de técnicas de humanização são recorrentemente aplicadas na estratégia de social media da *Solinca*?

De acordo com as questões previamente assinaladas, a dissertação procura recolher resultados capazes de responder aos objetivos do estudo proposto. Por tal, à semelhança do problema de investigação, em função de um objetivo principal, surgiram, também,

objetivos específicos que permitiram aprofundar a temática, em várias particularidades efetivas de uma estratégia humanizada. Esta estruturação de objetivos, planeados em detrimento dos problemas levantados, favoreceu a compreensão das técnicas/métodos das abordagens humanizadas e permitiu encontrar possíveis estratégias favoráveis, para aplicação, nos demais setores.

6.3 Objetivo principal

O objetivo da presente dissertação consiste em identificar estratégias de marketing e possíveis evidências de comunicação humanizada nas redes sociais do grupo *Solinca* e analisar o seu impacto na proximidade e confiança associada, pelos consumidores, à marca.

6.4 Objetivos específicos

Em função da temática e do objetivo central do estudo, é possível particularizar objetivos mais específicos. Deste modo, destacam-se alguns objetivos específicos que visam identificar se as dimensões humanas da marca são percebidas como tais pelos consumidores e se estas agregam valor à marca:

- Analisar se a comunicação utilizada numa estratégia de marketing humanizado gera uma imagem positiva da marca, para os consumidores, no domínio das redes sociais;
- Averiguar se publicações humanizadas potencializam a sensação de confiança numa marca, ao nível das plataformas de *social media*;
- Analisar se a abordagem humanizada estimula o sentido de segurança, com os consumidores;
- Perceber se uma abordagem humanizada promove a lealdade dos consumidores da marca.
- Analisar a frequência de técnicas humanizadas na estratégia de *Social Media Marketing* da *Solinca* e possíveis variações ao nível das plataformas de um clube *Solinca* local.

6.5 Metodologia

O capítulo da metodologia contempla a hipótese inicial de investigação da dissertação e a forma como se propõe a responder à problemática, inicialmente, levantada. Nesta etapa é feita a identificação da questão problema que motiva o estudo e aborda-se a proposta metodológica a aplicar no estudo delineado. Para além disso, são, ainda, descritos, detalhadamente, os procedimentos da metodologia aplicada.

Tendo em consideração a questão de partida, os objetivos de estudos propostos e a temática que se pretende investigar, depreende-se que a presente dissertação intenciona averiguar se uma aposta em estratégias de marketing humanizado é, já, uma prática estabelecida pela rede *Solinca*, nas suas redes sociais, e se esta tem um impacto positivo na criação de valor, para os consumidores.

Desta forma, com os parâmetros, anteriormente descritos, identificou-se várias características relativas à natureza da hipótese formulada:

- 1.) O conceito de marketing humanizado é uma temática que não está totalmente definida e explorada pela academia e pelos teóricos das áreas em questão;
- 2.) A tendências do marketing humanizado advém de um cenário pós-pandemia e reforça os valores contemporâneos de *H2H Marketing* e *Human Centered Approach*;
- 3.) A humanização, enquanto tendência e fenómeno da área do marketing digital, é uma prática recente, complexa e pressupõe aplicações diversificadas, em função dos setores de atividade;
- 4.) É uma problemática que sugere a implicação de observação direta de conteúdo difundido, carecendo de uma posterior interpretação subjetiva do mesmo, de acordo com diversas variáveis analíticas;
- 5.) Seria pertinente perceber se os seguidores associam a marca *Solinca* como uma marca humanizada.

Por tal, seguindo as indicações referidas, denota-se que a presente dissertação se insere no domínio da investigação qualitativa, requerendo um método abrangente e holístico, com recurso ao estudo de caso. Segundo Creswell (2014) este tipo de investigação é pertinente no referido contexto, pois permite obter uma versatilidade de perspetivas e visões de um determinado assunto, em função da interpretação dos dados recolhidos.

Neste seguimento, numa primeira fase, desenvolveu-se uma pesquisa científica exploratória, de carácter qualitativo, baseada em consulta de bibliografia. A recolha de estudos póstumos e a análise exaustiva de conteúdo académico, permitiu não só consolidar conhecimentos, boas práticas e noções relevantes de uma abordagem humanizada, bem como destacar técnicas específicas de humanização, para, posteriormente, construir a tabela de análise de conteúdo (Batista et al., 2017).

A recolha de constructos e parâmetros para a tabela foi ainda corroborado com base no levantamento de informações, de técnicas e ações implementadas pela empresa, que, à posteriori, favoreceram a integração de outros métodos qualitativos de recolha e análise de dados e informação que enriquecem a credibilidade do estudo (Foster, 2006).

A pesquisa qualitativa revelou-se o principal método aplicado neste estudo, tendo-se demonstrado, em suma, o mais eficiente, uma vez que enfatiza a dimensão social e humana da pesquisa, localizando o seu foco de interesse nas maneiras pelas quais o indivíduo percebe, experimenta e dá sentido ao mundo (Lanka et al., 2021).

Em função da escolha da organização, salienta-se, que o presente estudo de caso do grupo *Solinca* requeri:

- (1) uma metodologia baseada na análise de conteúdo difundido pela empresa;
- (2) a estruturação de uma entrevista ao responsável do departamento de marketing digital da *Solinca*, de forma a incluir um instrumento de recolha de dados complementar.

Neste sentido, denota-se que o estudo foi dividido em duas componentes fundamentais de análise de conteúdo e da promoção de uma entrevista semiestruturada, tendo sido realizada a integração conjunta de duas abordagens qualitativas que visam entender, descrever e explicar os fenómenos sociais do comportamento dos consumidores, quando expostos a métodos de marketing humanizado (Bruchez et al., 2015).

Desta forma, como a investigação integra vários instrumentos de recolha de dados, em paralelo, o estudo de caso é uma opção vantajosa a implementar pois, facilita uma análise contextual profunda de fatos, e ainda baseada em detalhes, ou informações valiosas para solução de problemas, avaliação e estratégia (Cooper & Schindler, 2003).

6.5.1 Entrevista semi estruturada

No que concerne a análise de conteúdo, seguiu-se uma base teórica semelhante à de Bardin (2011), útil para compreender os múltiplos significados imediatos da comunicação. Este é “[...] um método muito empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”. (Bardin, 2011, p.30-31) e pertinente para a intenção desta investigação.

As entrevistas aos profissionais do grupo *Solinca* foram implementadas como um método primário de recolha de dados. A realização de uma entrevista, em profundidade com os responsáveis do departamento de marketing, permitiu analisar as táticas postas em práticas e perceber a visão real dos profissionais sobre a temática, bem como as suas decisões tomadas e o *feedback* posterior. Em função da disponibilidade das equipas de trabalho e das limitações geográficas, as entrevistas foram realizadas em formato videoconferência, através da plataforma *Zoom*.

Este tipo de método permitiu recolher informação detalhada e profunda sobre determinadas perceções ou representações em relação a um dado tópico de pesquisa, facilitando a compreensão das conceções, sentidos e significados inerentes à temática (Morgado, 2018). As entrevistas, enquanto instrumento de recolha de dados, favorecem o contacto direto entre o investigador e os interlocutores, promovendo uma interpretação mais transversal dos temas, devido ao grau de interação que se estabelece com os entrevistados (Morgado, 2018; Quivy & Campenhoudt, 2008). Como o conceito de marketing humanizado ainda é uma prática recente, foi importante definir uma determinada flexibilidade na entrevista. Por tal, a entrevista foi semiestruturada, tendo sido criado um guião primário com parâmetros/tópicos essenciais a serem debatidos, para que a entrevista pudesse ser conduzida e orientada nesses eixos temáticos. O desenvolvimento da entrevista seria enquadrado no tema central, dispondo sempre uma margem versátil para discussão de resultados, noções e perspetivas, em função da visão dos entrevistados (Silverman, 2006). Esta técnica combinou, ainda, perguntas fechadas, de carácter objetivos, com questões abertas, de domínio subjetivo, para que os entrevistados pudessem aprofundar, espontaneamente, o tema proposto (Boni & Quaresma, 2005; Bartholomew et al., 2000).

6.5.2 Análise de conteúdo

Uma das metodologias promovidas pela presente investigação recorre à análise de conteúdo, uma técnica cujo objetivo se centra na análise de experiências, interações e comunicações de indivíduos ou grupos através de textos e imagens (Bruchez et al., 2015). De acordo com Bardin (2008) esta técnica de análise insere-se na tipologia do estudo, pois corresponde a um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Este cruzamento simultâneo de técnicas favorece a investigação e aumenta a propensão para a descoberta do resultado final.

Neste caso particular, o estudo desenvolvido promove uma análise dos conteúdos difundidos nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* de duas contas do *Solinca*, nomeadamente, do grupo *Solinca* generalista e do *Solinca* Maia Jardim. Todos os conteúdos partilhados nas contas mencionadas foram analisados rigorosamente, de forma a confirmar a presença de estratégias humanizadas.

Segundo Campos (2004) a análise de conteúdo pressupõe a seleção das unidades de análise, capazes de facilitar a interpretação do investigador, para que seja possível caracterizar um determinado objeto.

Neste sentido, tal como referido, a revisão bibliográfica, permitiu recolher constructos de análise relativos a múltiplas teorias académicas, ou dados teóricos destacados em estudos. Esta seleção de indicadores permitiram fundamentar a interpretação final do estudo, tendo sempre uma base empírica subjacente (Cavalcante, Calixto e Pinheiro, 2014).

Não obstante, a análise de conteúdo revelou-se um método estratégico para a investigação dado que facilitou a interpretação dos dados, a formulação de eventuais respostas aos mesmos e, também, promoveu o alargamento de novos aspetos do tema (Ludke, 2011).

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7 Apresentação dos resultados

7.1 Recolha de conteúdo

De forma a conseguir averiguar uma possível existência de marketing humanizado, ao nível da estratégia de redes sociais, do grupo *Solinca*, foi relevante, numa primeira fase, construir uma tabela de análise de conteúdo, que fosse capaz de agrupar diversos parâmetros de técnicas humanizadas.

Ao reunir os sete constructos referidos nas Tabelas 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21 (que podem ser devidamente, consultadas na secção dos apêndices) foi possível, ao longo dos dois meses de análise, categorizar cada uma das publicações difundidas e identificar as respetivas técnicas de marketing humanizado, ou até ausência das mesmas.

Deste modo, tal como indica a tabela referida, os sete constructos diferenciados foram respetivamente:

1. *Showcasing*
2. Personalização de resposta e dos comentários
3. *Feedback*, opiniões, testemunhos e *reviews*
4. *User Generated Content (UGC)*
5. Adoção do formato vídeo
6. Integração de *emoji*
7. Reforço de causas sociais

Como é reiterada anteriormente, estes constructos são baseados na revisão bibliográfica e na investigação baseada nas teorias, investigações prévias e contributos académicos de vários autores da área, o que possibilita uma análise mais profunda e rigorosa das técnicas concretas implementadas.

De forma a tornar esta categorização mais visual e evidente, esta componente da dissertação terá ainda uma exemplificação, com publicações do objeto de estudo, para exemplificar os processos de análise da metodologia selecionada.

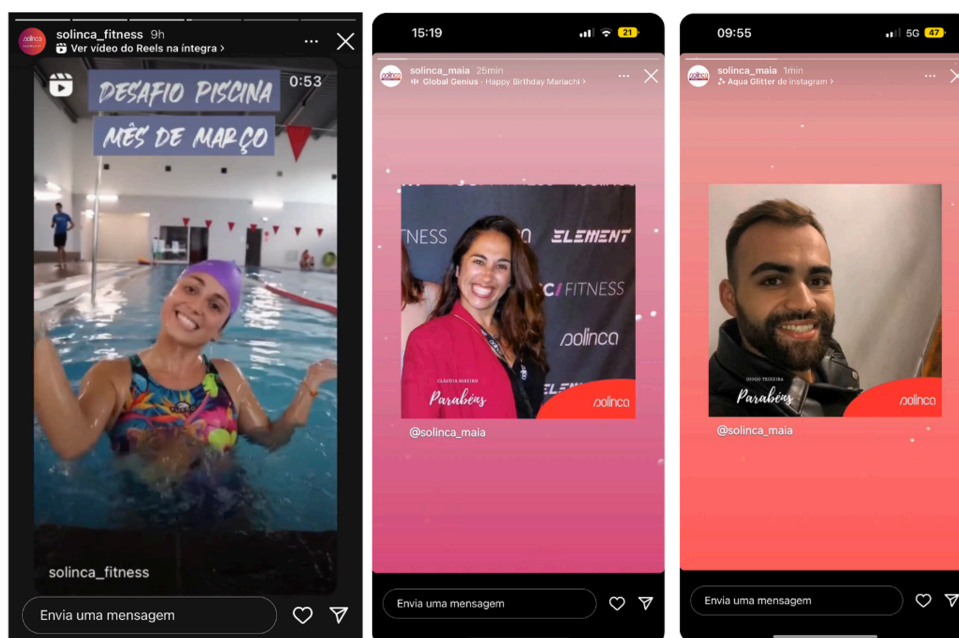
7.1.1 *Showcasing*

O parâmetro de *showcasing* prende-se com a difusão de conteúdo, no qual é visualmente evidente a apresentação de elementos da equipa da empresa, nomeadamente do *staff*:

instrutores, nutricionistas, rececionistas, club *managers* e demais trabalhadores vinculados à empresa.

Tal como é destacado anteriormente, esta estratégia vai ao encontro do princípio humanizado e reforça a confiança com os consumidores, uma vez que possibilita a atribuição de um rosto real, humano e confiável, à marca. Cada vez mais a digitalização recorre a processos de automatização e a estratégias de comunicação objetivas que pretendem otimizar os resultados em função de valores e métricas. No entanto, o *showcasing* destaca-se como um método capaz de apelar ao sentido humano e à importância da comunicação entre pessoas. Esta metodologia permite que a marca adquira um rosto tangível, graças aos seus colaboradores e estes passam, assim, a representar a marca nas suas ações de comunicação. Este tipo de associações que concretizam a realidade interna das empresas, favorecem o sentido de empatia e geram identificação com os consumidores. Para além disso, uma marca que adquire um “rosto”, ou um “perfil na mente dos utilizadores” acaba por fazer com que os consumidores se sintam mais à vontade.

Figura 2 - Exemplificação constructo 1



Fonte: *Instagram da Solinca e Solinca Maia*

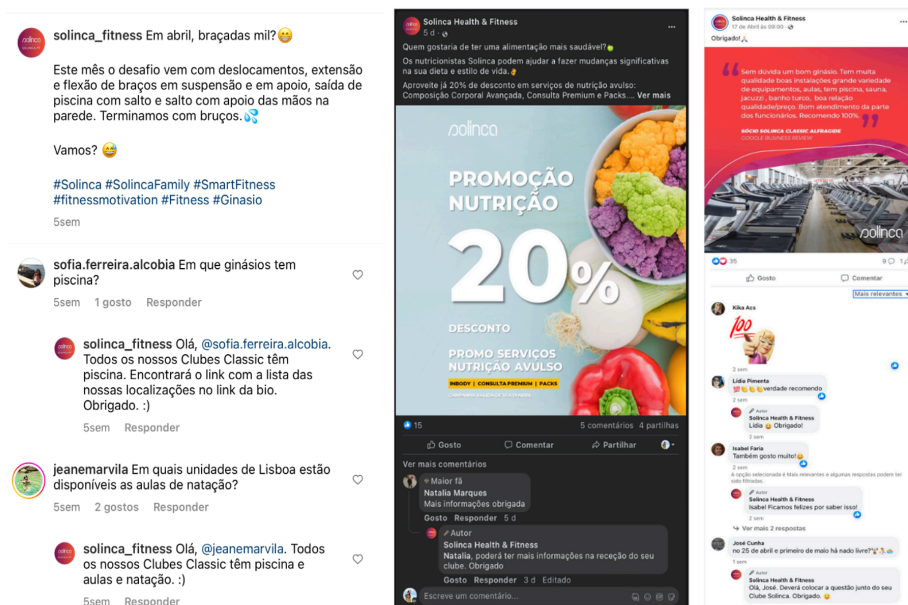
7.1.2 Personalização de resposta e dos comentários

O constructo referente às técnicas de personalização de resposta e dos comentários abarcam todo o tipo de publicações nas quais é evidente um cuidado, por parte das equipas de trabalho, em responder aos sócios que comentam as publicações.

A ação de resposta não só permite expressar o cuidado e a atenção da *Solinca*, face às questões levantadas pelos seus consumidores, como também evidencia um cuidado acrescido pois a menção dos próprios sócios revela uma iminente personalização da comunicação. Efetivamente, sempre que se proporciona uma adequação das respostas às necessidades dos consumidores, favorece-se a nutrição das relações. Este tipo de comunicação estreita as relações e acaba por valorizar cada utilizador, pois incide sobre as necessidades individuais de cada um.

Esta técnica gera, por isso, uma valorização dos sócios e espelha o empenho da marca em estar atento ao seu público. Não obstante, a adoção deste método permite que as marcas “cresçam” digitalmente. Efetivamente, as redes sociais são um canal digital que vive da interação com os consumidores e este estímulo, que permite um diálogo bidirecional, leva à nutrição das relações. A referida valorização dos consumidores torna-se, por tal, um possível produto das respostas aos comentários e mensagens.

Figura 3 - Exemplificação constructo 2



Fonte: Instagram da Solinca e Solinca Maia

7.1.3 *Feedback, opiniões, testemunhos e reviews*

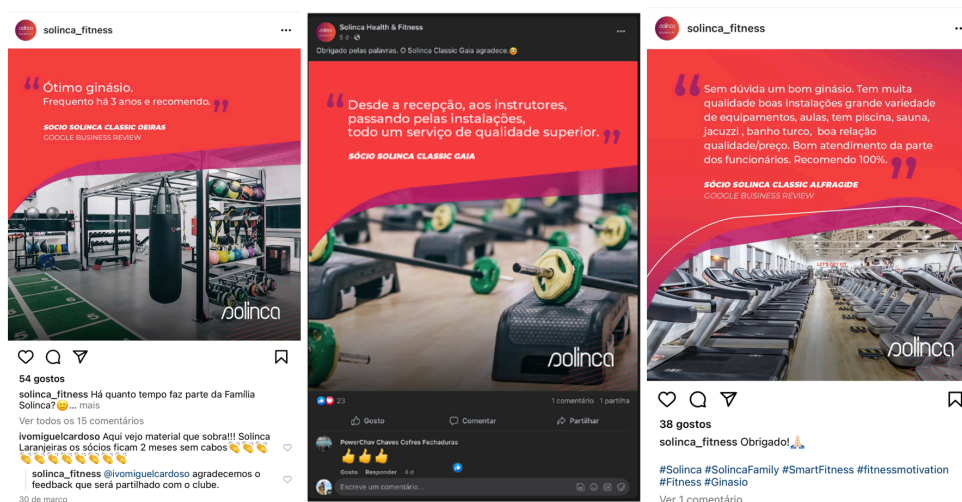
O parâmetro relativo à difusão de conteúdo baseado no *feedback*, nas opiniões, testemunhos e *reviews* do público revela-se um método humanizado, dado que proporciona uma caracterização real da empresa e dos serviços prestados, em função das avaliações de utilizadores humanos.

A partilha de conteúdo com avaliações dos consumidores, ou *reviews* das suas experiências vividas, estão diretamente associados à decisão de compra ou à intenção de consumo do próprio serviço. A divulgação de testemunhos comprova a qualidade do serviço e gera uma espécie de prova social, que é traduzida nos relatos dos consumidores, que se tornam, por isso, a voz ativa da marca. Esta é uma excelente estratégia para estimular a aquisição dos serviços prestados pela *Solinca*, pois tem o poder de influenciar o consumidor através da experiência de outros consumidores. Assim, este construto evidencia uma conexão entre empresa e público, através dos *insights* e interações deste último.

Deste modo, ao estar relacionado com o comportamento de compra, está também, consequentemente, associado ao fator confiança.

Em suma, este método de humanização promove a comunicação centrada na confiança, tanto dos consumidores atuais, como de potenciais novos clientes.

Figura 4 - Exemplificação constructo 3



Fonte: *Facebook e Instagram da Solinca*

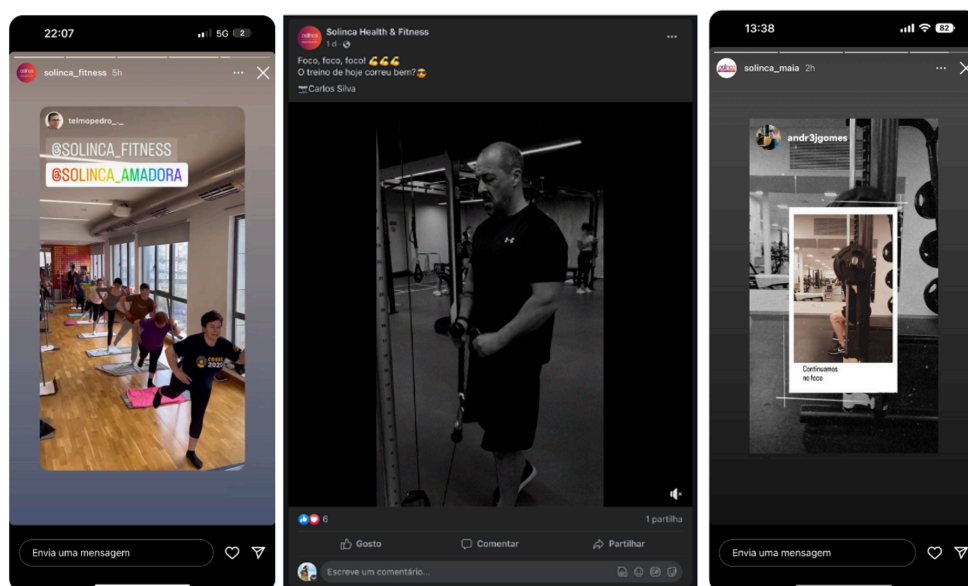
7.1.4 *User Generated Content (UGC)*

O conceito de conteúdo gerado pelos utilizadores (*User-Generated Content - UGC*) assenta numa tipologia de conteúdo produzido pelo público enquanto ativo que comunica algo relativo a uma marca ou empresa. Ao contrário das abordagens tradicionais de marketing, nas quais há uma produção interna rigorosa do material partilhado, o *UGC* rompe com esta estratégia formal e institucional. A aposta em *UGC* centra-se na ótica do público, permitindo uma comunicação mais pessoal e informal.

Ao favorecer a comunicação através do *UGC*, as empresas podem estimular um benefício estratégico associado à credibilidade e reputação, uma vez que o conteúdo de terceiros se assume como uma prova social que constitui um reforço mais autêntico para as redes sociais. E, efetivamente, não esquecendo os pilares da humanização, as pessoas têm tendência a sentirem-se mais próximas dos seus pares. As pessoas gostam de ver pessoas e confiam, sobretudo, em pessoas. Uma estratégia de marketing que integra a partilha de *UGC*, nas suas redes sociais, viabiliza a humanização da comunicação e reduz o grau das mensagens impessoais e distantes.

De salientar que o *UGC* pode ser produzido em diversos formatos como em texto, fotografia, vídeo, entre outros, e não possui qualquer valor comercial (ou seja, não é pago pelas empresas).

Figura 5 - Exemplificação constructo 4



Fonte: *Facebook e Instagram da Solinca e Solinca Maia*

7.1.5 Adoção do formato vídeo

O vídeo é um instrumento de transmissão de informação, com o qual estamos familiarizados e a sua instantaneidade acabou por revolucionar a forma como se consome conteúdo, em ambiente digital.

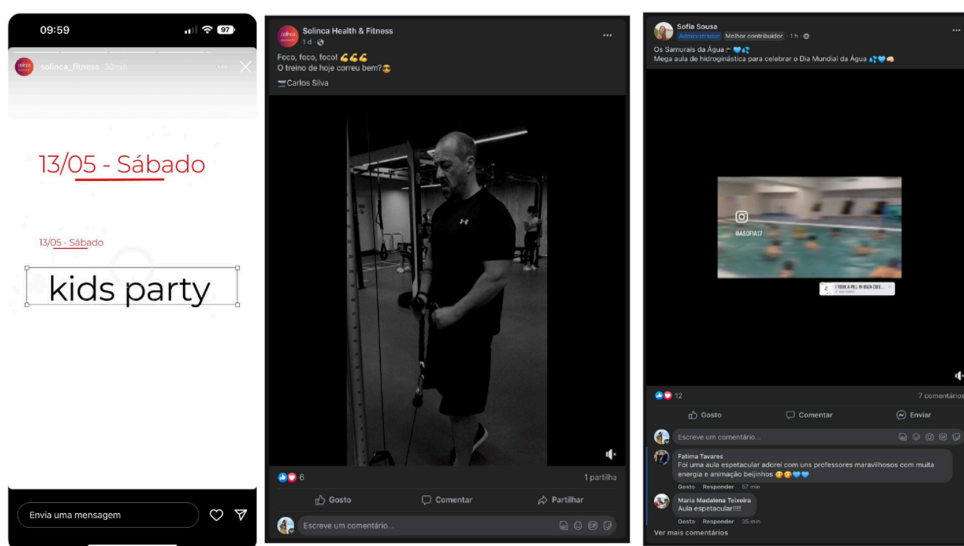
De forma generalizada, o vídeo é uma ferramenta estratégica assente na exploração das emoções da audiência, com o objetivo de desencadear um determinado comportamento no cliente. Assim, é possível apontar que o apelo emocional assume um papel preponderante neste formato, levando à consolidação do elo de ligação (e transmissão de informação) entre uma empresa e os seus consumidores - valor este que está no centro da humanização.

Deste modo, o vídeo, não só se destaca como um dos recursos mais eficientes para a promoção de uma empresa/marca, como, também, constitui uma técnica funcional devido ao seu dinamismo e a viralidade.

A mudança de paradigma do consumo de conteúdo, no que concerne ao teor comercial do vídeo em si, demonstra uma capacidade de exploração da vertente humana para gerar envolvimento do público. Mudança essa que rompe com o intuito exclusivo de índole publicitária, redobrando o investimento na construção da marca e do fortalecimento da sua postura no digital. Neste sentido, a nova forma de “construir” a narrativa da história, que é descrita no vídeo, conferiu ao formato as características de uma ferramenta, tipicamente, de marketing humanizado. Bhardwaj e Shipley (2020) reforçam esta noção, apontando ainda que o vídeo resulta como um instrumento que ativa determinadas partes do cérebro humano que influenciam os sentimentos e os vínculos emocionais de um indivíduo.

Em suma, conclui-se que os vídeos são uma ferramenta vital no processo de humanização da marca, através das redes sociais, pois permitem que a audiência conheça melhor a imagem, personalidade e até a linguagem característica da própria marca.

Figura 6 - Exemplificação constructo 5



Fonte: Facebook e Instagram da Solinca e Solinca Maia

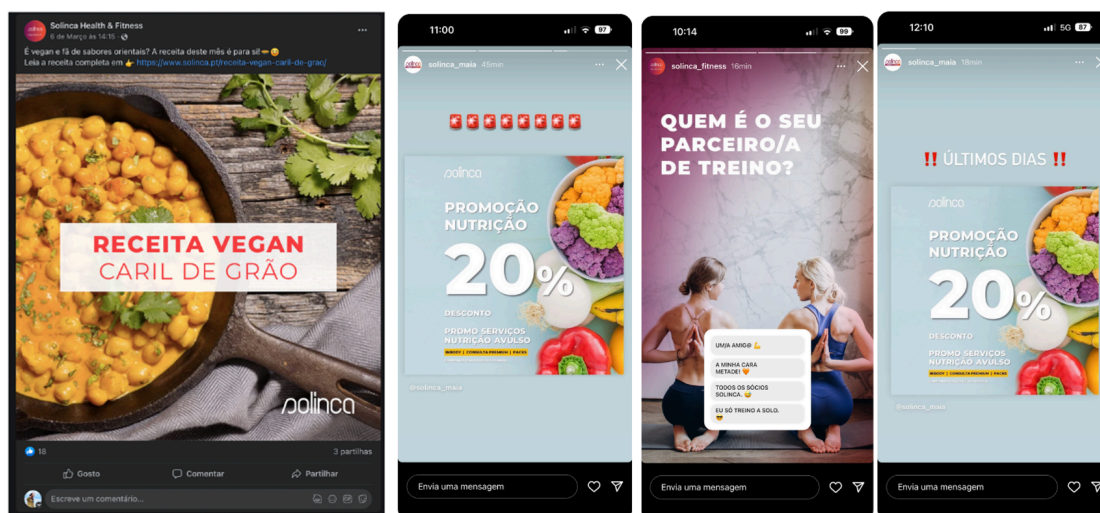
7.1.6 Integração de *emoji*

O parâmetro relativo à integração de *emoji*, nas publicações, tem vindo a estabelecer-se como uma técnica contemporânea e humanizada, que ganha cada vez mais espaço entre as estratégias de *Social Media Marketing*.

Esta comunicação incorpora elementos visuais, capazes de descrever emoções, que acabam por diminuir a saturação das legendas nas publicações e tornam a sua interpretação mais holística. Por outro lado, ajudam, ainda, a complementar a mensagem difundida, uma vez que os *emojis* representam expressões e emoções tipicamente humanas, sendo, por tal, um recurso vantajoso na humanização do conteúdo. Uma representação visual que pode assemelhar-se às características e à fisionomia humana confere uma dinâmica alargada do conteúdo da mensagem, tornando mais agradável para o consumo dos utilizadores digitais.

Os dados recentes de uma pesquisa relativa à aplicação de *emoji* acabam por fortalecer a relevância dos *emojis* e o seu consequente impacto no lado emocional do consumidor. Um estudo promovido indica que 84% das mulheres e 75% dos homens, entrevistados durante a investigação, revelam que os *emojis* constituem uma solução bem mais eficiente e relevante para expressar as emoções, quando comparado com o uso exclusivo de palavras. (Cummins, 2015).

Figura 7 - Exemplificação constructo 6



Fonte: Facebook e Instagram da Solinca e Solinca Maia

7.1.7 Reforço de causa sociais

Ao nível do construtor relativo ao reforço de causas sociais, verificou-se que este parâmetro, no caso da *Solinca*, é recorrentemente aplicado para evidenciar comunicações associadas a datas comemorativas, dias importantes, ou até eventos que possam ter impacto na rotina dos sócios.

Efetivamente, o tipo de conteúdos difundidos que abarcam este parâmetro sintetizam uma tentativa de valorizar o consumidor e destacar a sua importância.

Os conteúdos referenciados neste constructo apresentam os valores ou propósitos da marca *Solinca* e as ações que o grupo tenta dinamizar para estar conectado com o seu público. Como tem vindo a ser referido, neste novo paradigma que presenciamos, o conteúdo de teor social revela-se uma estratégia interessante, pois os consumidores são cada vez mais atentos aos propósitos e valores das marcas. Neste novo cenário, em que a exigência maior, existindo um trabalho contínuo que permite reforçar os valores e atenção da marca para as questões sociais mundanas, estabelece uma relação mais próxima e sólida com os utilizadores digitais.

Figura 8 - Exemplificação constructo 7



Fonte: Facebook e Instagram da Solinca e Solinca Maia

7.2 Realização da entrevista

Tal como é referido anteriormente, de forma a aprofundar a temática da humanização relativa aos canais digitais do grupo *Solinca* e tencionando obter um conhecimento interno das estratégias e das práticas implementadas, realizou-se uma entrevista semi estruturada ao diretor de marketing digital, Dr. João Louro.

A entrevista foi realizada via *Zoom*. Destaca-se que o *Zoom* é uma ferramenta prática que favorece a conexão integrada de vídeo e voz, através da *Internet*. Visto que foi benéfico para ambas as partes, devido às complicações de agenda e às condições de limitações geográficas, realizar as entrevistas online, esta foi a maneira mais conveniente para o prosseguimento do estudo.

Para além disso, para a sua realização foi feito o recurso a um guião (Anexo IX), previamente elaborado. O referido guião elencava um conjunto de questões com diversas temáticas que foram selecionadas em função dos objetivos do estudo e da revisão de literatura. Assim, o guião da entrevista contempla 16 questões onde se abordavam temas relacionados com a humanização e as redes sociais.

A descrição analítica da recolha de dados tem como objetivo descrever e mencionar os resultados obtidos, através das ideias, testemunhos e considerações manifestadas, no decorrer da entrevista.

Para reforçar a apresentação dos resultados e a exploração dos assuntos abordados a presente componente de análise conta ainda com diversas citações da entrevistada. Recorreu-se às citações mencionadas pelo entrevistado, de forma a destacar as asserções mais oportunas e evidenciar as explicações mais relevantes, que foram facultadas.

Ainda de referir que a entrevista foi devidamente gravada, com a respetiva autorização, o que permitiu realizar a sua transcrição, como se pode consultar no Anexo X. Foi também reforçado, quer no começo, quer no término da mesma que os dados expostos seriam somente analisados no âmbito de investigação académica. Em ambos os momentos, o entrevistado permitiu a recolha e posterior análise dos dados.

A entrevista iniciou-se com uma receção inicial, seguida de uma contextualização temática, de forma a introduzir a questão da humanização nas redes sociais.

Após as saudações iniciais ao entrevistado, foi feita uma contextualização da temática, começando por abordar o panorama atual do universo do marketing, em relação às transformações latentes ao contexto pandémico. Nesta ótica, foi abordada a vitalidade das redes sociais, enquanto ferramenta de comunicação próxima, instantânea e eficiente, para as marcas. Esta foi uma constatação mutuamente estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado, fator que possibilitou introduzir a primeira questão do guião da entrevista. Assim, tendo por base a pertinência do recurso às redes sociais, o entrevistado foi questionado se o trabalho desenvolvido nestas plataformas do grupo favoreciam uma opinião e uma imagem positiva para os consumidores.

O entrevistado concordou plenamente com a importância das redes sociais e reforçou que na sua estratégia de comunicação, as redes sociais desempenham um papel fundamental uma vez que o seu modelo de negócio opera com “*uma marca que é de utilização constante*”. Para João Louro, o facto da *Solinca* comercializar um serviço de utilização regular, as redes sociais são efetivamente o canal mais próximo e instantâneo para recolher a opinião e o *feedback* dos consumidores, seja este positivo ou negativo. Segundo o diretor do departamento de marketing digital, a própria comunicação do grupo estabelece “*um conjunto de objetivos, posteriormente, traduzidos em pilares e rubricas que estão aplicadas à estratégia de social media*”. Nesse seguimento foi ainda apontado

que existe um esforço constante em espelhar uma imagem positiva e favorável da marca, para que as pessoas também se possam sentir identificadas com os valores da instituição. Como relatado, esta identificação e proximidade é um exercício desafiante e que é exigente. João Louro assegura, também, que a identificação é constantemente trabalhada através de várias estratégias com o objetivo de aproximar a *Solinca* da sua audiência, com o objetivo de gerar “*um sentimento de pertença com os sócios, para dar esta imagem positiva*”.

Depois de salientado o valor da proximidade e da identificação com a audiência, o diretor de marketing digital foi questionado se existia alguma prática concreta, ou estratégia implementada, que o grupo aplique para fortalecer a confiança dos consumidores.

De acordo com a sua posição e experiência na empresa, João Louro afirma categoricamente que o fitness é um “*negócio é muito baseado em pessoas*”.

Efetivamente “*o estilo de vida é um negócio de pessoas para pessoas*” e consciente desta condição, o departamento de marketing implementa uma estratégia orientada segundo dois pilares fundamentais: “*passar a imagem de qual é que é a experiência que os sócios têm no clube*” e, simultaneamente, “*dar palco às nossas pessoas [...] ou seja, aos nossos instrutores, nutricionistas, club managers, staff, etc [...] dado que são elas a cara da marca, mesmo quando há uma experiência no clube*”.

Neste sentido, foi ainda referido que ambas as vertentes tencionam transpor o processo de humanização, em contexto de comunicação de redes sociais, uma vez que a melhor forma de “*mostrar*” os ginásios da *Solinca* é através das evidências fidedignas e de experiências reais concretas. Dessa forma, os dois pilares referidos cruzam o processo de identificação com a marca, pois existe uma tentativa para “*que as pessoas se identifiquem com os valores da marca, mas também com as próprias pessoas da marca*”.

A entrevista seguiu-se, corroborando sempre este exercício constante do departamento em atribuir um rosto à marca, de forma a humanizá-la.

Seguindo a orientação flexível do guião, foi questionado se os conteúdos gerados pelos utilizadores (*UGC*) opera como uma ferramenta estratégica para aumentar a proximidade com a comunidade e estimular a sua valorização.

A questão levantada foi confirmada por João Louro, que acrescentou ainda que esta estratégia se trata, inclusive, de uma rúbrica recorrente para promover os sócios e “*que se*

traduz depois como uma estratégia de reposts que [...] responde ao pilar de comunicação [...] que é criar um sentimento de pertença". De acordo com a estratégia, a adoção desta metodologia serve para estimular a incluso dos sócios que promovem a marca, demonstrando, simultaneamente, *"a realidade dos clubes, para as pessoas que não utilizam o clube"*.

No decorrer da resposta, João Louro mencionou também que esta tática acaba por consolidar-se nos dois objetivos principais da estratégia de comunicação da *Solinca*: o objetivo de angariação e o objetivo de retenção. Nas palavras do profissional, a intenção passa por *"reter os [...] sócios, o maior tempo possível, e, obviamente, tentar também angariar novos sócios"*. Foi ainda destacado que estes dois eixos estratégicos são uma resposta ao panorama nacional da indústria do fitness, dado que *"a taxa de penetração do fitness, em Portugal, é baixa, aliás, ao comparar com outros países da Europa e a nível internacional, Estados Unidos, Brasil, Nova Zelândia, Austrália, ..., não é comparável minimamente"*. Esta realidade, na qual a taxa de penetração se situa entre os 7 e os 9%, como referiu o João Louro, acaba por ser o maior desafio. Ainda que constate que o departamento de marketing consiga angariar clientes, o *marketeer* indicou que esta angariação é limitada, pois a equipa de trabalho está *"a angariar dentro daqueles 7%"*.

Foi ainda divulgado que, face à situação descrita, o procedimento adotado é *"cada vez mais, reter e utilizar estratégias, do negócio como um todo, e mesmo a nível do mercado do fitness, para tentar aumentar estes 7%, ou 9%, para mais, porque aí sim, será possível conseguir angariar cada vez mais"*. Na ótica de João Louro, a *Solinca* funciona como *"um negócio contínuo e, muitas vezes, a equipa acaba por reciclar a base de sócios"*. Para mitigar esta adversidade e captar atenção dos consumidores – que possam eventualmente estar associados a outros ginásios – a aposta digital nas redes sociais da empresa passa por uma comunicação clara do *"nível de qualidade e isso depois é outra rubrica que se aplica, nos social media, referente aos serviços, aos equipamentos, às pessoas que têm e acaba por se aplicar estratégias nesse sentido, porque as pessoas podem ser consumidores que estão noutra clubes"*, surgindo a necessidade de os *"tentar ir buscar"*.

Para além desta tentativa de angariar consumidores de outras cadeias de *fitness*, João Louro adianta, ainda, que existe um outro público que pretendem alcançar:

“[...] o grande desafio aqui é ir buscar pessoas que não estão no mercado do fitness. É ir tentar convencê-las a virem treinar e [mostrar] os benefícios que existe no treino. Uma das coisas que nós aplicamos também bastante em social media, para além das coisas básicas de mostrar os serviços, a modalidade e os equipamentos, é mais o benefício. Isto é, [mostrar] qual é que é a solução final. Quanto é que vale eu poder ir ao parque com a minha filha e poder brincar com ela sem dor nenhuma. Quanto é que vale eu conseguir fazer uma maratona? Quanto é que vale, um idoso conseguir descer as escadas sem dor? E o treino ajuda-nos a isto. E isto é um bocado a promessa que tentamos partilhar com o mercado do fitness. E isto está comprovado, o mercado do fitness e o fazer desporto regular previne muitas coisas. O nosso objetivo é um bocado esse também, dar esse output que lá está, para cada pessoa pode ser diferente. Para o Miguel pode ser ir correr uma maratona, para mim, que já sou pai, pode ser ir brincar com a minha filha e não ter dores na lombar. Para cada pessoa, para cada target, existe um objetivo diferente. Nós tentamos muito passar isso através das redes sociais e não só. [...]”

Desta forma, denota-se uma comunicação adaptada às necessidades dos targets diversos da *Solinca*, através de uma demonstração delicada da possível proposta de valor que é proporcionada pelos serviços prestados, mais concretamente, o bem-estar físico dos sócios.

Para além disso, o diretor de marketing digital reforça ainda que esta “*exemplificação*” da promessa de valor é ainda reajustável e que o grupo trabalha para tentar adaptar a sua comunicação, de acordo com o perfil e características do público para quem se dirige, como referido anteriormente. A referência à personalização da comunicação e o seu cuidado com a apropriação aos determinados *targets* foi também uma abordagem humanizada, que é implementada recorrentemente e que João Louro reforçou na sua resposta.

Fazendo uma ponte com o tópico anterior, foi reforçada a estratégia de comunicação levada a cabo pelo departamento de marketing da *Solinca*, evidenciando a tentativa notória de comunicar os P’s do marketing (Produto, Preço, Pessoas, Distribuição, ...).

Neste âmbito, questionou-se o entrevistado se reconhecia o poder que era atribuído aos consumidores na criação de conteúdo para a marca. Nomeadamente, ao nível da abertura que é dada ao público para colaborar na construção da pegada digital da *Solinca*.

João Louro confirmou a vitalidade do conteúdo gerado pelos sócios dos clubes *Solinca* e apontou também que esse tipo de conteúdo acaba por gerar uma certa autenticidade da realidade vivida nos ginásios e as experiências positivas dos clientes.

Em complemento, foi ainda descrito que a comunicação que realizam, para além de integrar o conteúdo feito por terceiros, orienta-se numa linha mais ousada e que não fica apenas pelo óbvio das temáticas associadas à indústria do fitness:

“Nós até tentamos fugir um bocadinho à lógica de “transformação”. Normalmente, essa transformação está associada à perda de peso, ou ao ganho de massa muscular. E nós tentamos fugir a isso. Nós não queremos cair nesse chavão que é apenas que é apenas isso. Nós tentamos comunicar mais a promessa em si. Por exemplo, “o que é que eu vou ganhar por estar em forma?”

Olhando para a componente física mais na ótica de *lifestyle*, mais de beleza, é eu poder ir sair à noite e sentir-me desejado. Eu estar bem com o meu próprio corpo, quando me olho ao espelho. É mais isto do que *“ah eu tinha 80 quilos e agora tenho setenta”*.

Na presente citação é possível identificar o reforço da comunicação da proposta de valor, mas também de uma ligeira sutileza, na forma como esta é transmitida à audiência. Uma vez que se considerou este parâmetro relevante, foi ainda levantada uma questão relativa à tenacidade da comunicação, de forma a perceber se esta era, efetivamente, uma tentativa para reforçar os benefícios do consumo dos serviços da *Solinca*.

João Louro concordou prontamente com a hipótese levantada na pergunta da entrevista, indicando ainda que este método é aplicado sempre que possível, de forma ténue, para evitar uma comunicação de marketing extremamente comercial e fria.

Seguindo o contexto da entrevista, tendo sempre por base orientação do guião realizado, foi novamente evocada a importância dos utilizadores no processo de comunicação, ao nível das redes sociais. Consequente, foi formulada uma questão na qual se pretendia perceber a possível existência de acompanhamento dos comentários e resposta do público.

Uma vez mais, a teoria levantada foi confirmada pelo entrevistado, tendo ainda reforçado que existe um trabalho contínuo nesse sentido e que a equipa é ativamente atenta nas respostas personalizadas aos utilizadores e aos sócios que comentam as publicações, quer no *Instagram*, quer no *Facebook*. Na estratégia de comunicação, esta é uma abordagem

humanizada, que vai novamente ao encontro do “*pilar da identificação*”, que João Louro tinha referido no começo da entrevista.

Ao abordar o tópico da estratégia de comunicação relativa às redes sociais da *Solinca*, de acordo com os objetivos propostos para a investigação, foi levantada uma questão referente à diferenciação de conteúdo difundido entre a contra generalista do grupo e as contas individuais de cada clube local. Em função da distinção evidente entre a estratégia da conta de *Facebook* e de *Instagram* oficiais da *Solinca* e a estratégia do grupo *Solinca* Maia e o respetivo *Instagram* questionou-se o diretor de marketing se existe alguma relação causal subjacente a este facto. Não obstante, numa segunda parte da mesma pergunta foi questionado se a diferenciação constatada se devia à autonomia de cada clube e se existiria responsabilidade de cada instituição local pela sua própria estratégia de comunicação.

João Louro explicitou o contexto da criação de uma conta oficial e as respetivas contas secundárias individuais de cada ginásio distribuído pelos demais pontos nacionais e fez questão de frisar na sua resposta que existe uma demarcada distinção das estratégias de comunicação. Segundo a informação partilhada pelo entrevistado, apenas as contas oficiais de *Facebook* e *Instagram* da *Solinca* são devidamente trabalhadas, planeadas e sujeitas a uma estratégia rigorosa de comunicação. Tal como se pode verificar no seu discurso, a *Solinca* não se opõe à criação de contas paralelas de ginásios do grupo, no entanto, não detém o controlo profissional das mesmas:

“Para que se consiga perceber, nós só temos uma página oficial, tanto em Instagram como em Facebook. Agora, eventualmente, vamos também passar para o Tik Tok, mas, essas páginas e essas contas que acabam por existir e nós não nos opomos, mas também não as gerimos internamente [no departamento de marketing] são coisas feitas pelos clubes. Isto porque nós somos uma grande cadeia e muitas vezes tentar passar a realidade específica de todos os clubes significaria que eu teria de ter, por dia, trinta posts. Isto até acaba por ser mais uma dificuldade operacional, mas é feito para depois não privilegiar um, em detrimento dos outros. Então o que é que acabou por acontecer... com a nossa autorização - e outras vezes até sem a nossa autorização, porque são os próprios sócios que acabam por criar essas páginas - acabam por criar ali uma comunidade. E, obrigatoriamente, o tom da comunicação não está alinhado. Esta estratégia que existe nas nossas redes sociais, obviamente, lá, não existe. Aquilo é muito para partilhar conteúdos do clube, do dia a dia do clube e o mapa de aulas. É uma micro

comunidade que existe naquele clube e que depois acaba por ser alimentado por pessoas da equipa, ou seja, instrutores, club mangares, rececionistas que criam e que depois dinamizam, outras vezes são até os próprios sócios. Nós não controlamos os grupos e as páginas de Instagram desses clubes. Os próprios sócios e as equipas desses clubes acabam por criar e alimentar o conteúdo dessas páginas, são uma espécie de embaixadores da marca, nesse sentido, mas reforço que não há esse cuidado a nível de comparação. Não é comparável porque não há uma estratégia e este tipo de objetivos nessas páginas secundárias. Não há estes pilares, estas rubricas que vamos implementando na conta oficial. Se formos ver páginas de localização uma a uma, umas não têm nada a haver com outras e também não têm nada a haver com a página oficial. Mas nós não nos opomos a isso. A criação dessas páginas acaba por ser positiva e incide novamente no ponto da humanização. Acaba por também ajudar a mostrar a realidade daquele clube, porque nós estamos a fazê-lo de uma perspetiva macro. Se nós fossemos uma cadeia com um, dois, ou três ginásios, se tivéssemos poucos clubes, faríamos uma comunicação muito mais alinhada nesse sentido. E nós já o fizemos, há uns anos atrás, quando tínhamos cerca de dez, doze clubes, ainda conseguíamos fazer isso dessa forma. Hoje em dia já não nos faz sentido. Deixamos de o fazer, mas mantemos a comunicação de uma página oficial que é para onde direcionamos toda a comunicação e nós gerimos internamente, a nível de departamento de marketing, por outro lado damos espaço a essas páginas e funcionarem como grupos, digamos assim”.

Tendo por base a resposta anterior, foi relevante aprofundar a questão e perceber se as contas locais secundárias dos demais *Solínca* são autónomas e conseguem traçar a sua própria estratégia, ainda que não haja uma estratégia formal, propriamente dita. Assim, quando deparado com esta hipótese, o entrevistado corroborou a mesma, reforçando uma vez mais que essa autonomia, ainda que nem sempre tenha o controlo devido, do ponto de vista profissional e rigoroso, acaba por ser uma tática eficiente, pois gera uma autenticidade à comunicação e estimula a criação de ambientes tribais dentro de cada comunidade de ginásio específico. Para além disso, João Louro, voltou a destacar que a única estratégia rigorosa e devidamente planeada, na ótica do marketing, é a da conta oficial de *Facebook* e de *Instagram*.

Feito este ponto de situação, foi pertinente interrogar o especialista face ao reaproveitamento do conteúdo original da página oficial, nas outras páginas secundárias. Na respetiva questão, a resposta foi objetiva e linear, tendo reiterado a autonomia das

contas secundárias e justificando que as mesmas “*criam a sua própria comunicação*”, ainda que possam recorrer ao conteúdo da conta oficial. Todavia, o diretor de marketing não descarta a necessidade do rigor técnico, apesar desta abordagem ser, efetivamente, humanizada:

“Deve haver uma criatividade específica para as redes sociais, com todas as normas que sabemos que têm que existir, limites de texto, o logotipo e a linha gráfica bem identificados, no local correto, com as cores corretas. E nada disso é respeitado.

Mas também dá esta autenticidade à marca e acaba por funcionar bem nesse sentido. E nós não nos opomos. Ainda que na ótica de profissionais de marketing nos custe ver coisas ali, porque não estão bem feitas, mas sabemos que o produto final e objetivo final, que é a criação da tal comunidade, funciona, por isso está tudo bem.”

Como se tratava de uma entrevista semi estruturada, na qual existia flexibilidade para abordar os temas que fossem convenientes e que iam surgindo no decorrer da conversa, a questão do rigor técnico dos conteúdos difundidos tornou-se um parâmetro interessante de analisar, enquanto ferramenta de humanização. Deste modo, o tópico anterior foi mencionado ao entrevistado e foi colocada a questão, se efetivamente, esta ferramenta era tida como uma abordagem humanizada. A resposta do João Louro foi consideravelmente evidente. O profissional considera que sim, e corrobora ainda que “*o conteúdo que resulta e acaba por surgir é muito humanizado [...]. Não numa perspetiva tão propositada ou pensada. Não é de todo... mas lá está, mas acaba por surgir, nesse sentido, e resulta também por causa disso [por ser autêntico].*”

Esta constatação reforçou que a estratégia da conta oficial é devidamente planeada e pensada à posteriori, já a das contas locais é mais inconscientemente humanizada.

No entanto, segundo as palavras do *marketeer*, sempre que a comunicação possa gerar questões, dúvidas, ou diálogos mais relevantes, os sócios devem ser encaminhados para as páginas oficiais. Efetivamente, remeter os utilizadores para a conta oficial é um procedimento estratégico de forma a assegurar a transmissão de informações rigorosas:

“Aquilo que nós passamos às equipas é que sempre que identificarem esse tipo de coisas devem direcionar esses problemas para as nossas páginas oficiais, para as contas oficiais da marca, para que aí possamos tratar da forma correta. Mesmo a nível de marca e a forma como as pessoas que estão a gerir essas contas e comunidades o fazem, aquele

instrutor que está ali, não está a falar em nome da Solinca. Ele está a utilizar a sua conta pessoal, apesar de trabalhar na Solinca, para comentar e para responder. Se a pessoa quiser falar com a marca tem de entrar em contacto através dos canais oficiais. Aquilo não é nosso. Para todos os efeitos, é uma “cedência de marca” que nós fazemos nesses grupos e não nos opomos, mas depois também não podemos responsabilizar por nisso.”

Nesta fase da entrevista, o diretor de marketing digital fez questão de destacar que as publicações dos grupos de *Facebook* associados aos espaços locais de clubes *Solinca*, ou as respetivas contas no *Instagram*, não apresentam uma comunicação institucional certificada, nem carregam esse valor relativo.

A reta final da entrevista foi destinada às transformações sociais, às consequências da pandemia e ao impacto que ambas repercutiram na estratégia de social media da *Solinca*.

Assim, foi relevante questionar o profissional acerca das eventuais mudanças em termos de comunicação e no paradigma de relacionamento com os clientes, a nível das redes sociais. Em aproximadamente uma década de experiência e no ativo com a marca *Solinca*, João Louro relata que “*nesta fase já estamos a sair da fase pandémica e as coisas estão a voltar à normalidade*”.

O responsável do departamento revelou ainda que a equipa marketing digital já se está a alinhar com as práticas implementadas em 2019 e que a estratégia tenciona aproximar-se da que aplicavam antes COVID-19:

“A estratégia voltou um bocadinho ao mesmo. Obviamente que houve alterações e otimizações que são feitas de ano para ano, a evolução em si. Nós agora estamos a apostar mais em conteúdo vídeo, porque as próprias plataformas beneficiam este tipo de conteúdo e por isso é que o estamos a fazer. Não é só mesmo por uma questão de humanização, mas também por uma questão do próprio algoritmo beneficiar esse tipo de comunicação, que, em 2019, não era tão relevante. Há depois essa adequação à fase em que estamos. O que aconteceu, ao nível de comunicação nas redes sociais, foi uma adequação ao período pandémico. A partir do período que entramos na pandemia, em março de 2020, se bem me recordo, os clubes encerraram de um dia para o outro. E teríamos de dar resposta a este cenário, e definir um canal para comunicar. Obviamente tínhamos os emails, sms, coisas desse género, mas tentamos utilizar as redes sociais para vincular o compromisso com os nossos sócios e durante esse período tentamos dar muito conteúdo gratuito ao nível de exercício para as pessoas fazerem em casa, lançamos

desafios para as pessoas se manterem ativas, ou seja, a estratégia mudou muito para tentar que as pessoas continuassem ativas e nós, permitindo dar conteúdo gratuito.”

Como é possível verificar no relato anterior, para o grupo *Solinca*, as redes sociais foram um canal fundamental, para estabelecer a comunicação com os seus clientes, durante o período pandémico. Uma vez mais, a perspetiva de João Louro, volta a reforçar a pertinência destas plataformas no processo de aproximação e compromisso entre marca e consumidores.

Apesar de considerar que já entramos numa época pós-pandémica, o entrevistado aponta que a crise sanitária dos últimos anos revolucionou o perfil dos consumidores e modificou até o tipo de público que frequenta os ginásios:

“Nós consideramos que desde o ano passado - março do ano passado - já estamos há um ano nesta pós-pandemia e as coisas têm estado a evoluir positivamente, nomeadamente verifica-se um aumento da preocupação e um aumento da consciencialização das pessoas para com a saúde e o fitness associado à saúde. Isso notamos uma mudança de paradigma.

Não sei dizer neste momento, até porque ainda estamos a estudar esses dados, se isto tem a ver com uma questão mais geracional, porque notamos um aumento muito grande de miúdos com 18 anos no ginásio. Antigamente havia poucos miúdos no ginásio, iam jogar futebol, eram coisas outdoor. Estes miúdos estiveram isolados e a própria pandemia pode ter ajudado nesse sentido, são jovens que durante a pandemia estiveram obrigados a ficar em casa e o facto de estarem num sítio seguro, em vez de irem para a rua, sentimos que estes miúdos procuram os ginásios para passar o tempo. Comentamos isso muitas vezes, há miúdos e miúdas que aqui estão para socializar. Andam um pouco na passadeira, mas é quase um ambiente social. Esta componente social está a aumentar bastante. Obviamente também poderá ser geracional, mas a pandemia aumentou a preocupação com a saúde. Isto acaba por se traduzir no número de pessoas a entrar nos ginásios e aí as pessoas mais velhas que não entravam e agora estão a entrar para procurar esta prevenção e estarem bem, não só de uma componente estética, mas também de saúde.”

Feita a descrição deste novo cenário e a caracterização de um novo perfil de clientes, questionou-se o responsável de marketing quanto à sua opinião acerca da adoção de uma abordagem humanizada e se a mesma seria essencial para fortalecer a proximidade nas

redes sociais. Tal como tinha vindo a indicar recorrentemente ao longo da entrevista, João Louro descreveu que esta era uma prática recorrente e que a equipa com quem trabalha diariamente tenta implementar, sempre que possível. Na estratégia de comunicação da *Solinca* a humanização é vista uma tática conveniente e próxima dos sócios, capaz de estimular o sentido de pertença dos consumidores:

“Nós queremos muito que as pessoas se sintam identificadas com a marca. A melhor forma de fazer isso é através de pessoas. Lá está, novamente, é um negócio de pessoas para pessoas. Se nós não o fizéssemos não íamos responder de forma eficiente a este pilar de comunicação que temos que é a identificação. Por isso, a humanização tem que existir. Pode haver setores em que não, mas no nosso tipo de negócio, obviamente que a humanização acaba por ser essencial e isso traduz-se nas redes sociais. Basta ver a forma como nós comunicamos nas redes sociais e diria que 95% das publicações tem pessoas, ou seja, já não há só a fotografia de uma máquina vazia, ou de um ginásio vazio. Às vezes pode surgir porque é mais fácil fazer uma captação fotográfica com qualidade e sem pessoas, para mostrar o espaço - até porque essa é uma outra rubrica que temos - mas, no entanto, tem de haver pessoas para surgir esta identificação com a marca, que é uma marca para pessoas.”

Em jeito de conclusão, terminou-se a entrevista com uma questão final abrangente, capaz de caracterizar não só a situação atual da estratégia implementada, mas também perspetivando as ações futuras da mesma. Por tal, solicitou-se ao entrevistado que realizasse um balanço abrangente, na ótica de trabalhador interno, do nível de humanização nas redes sociais da *Solinca*. Ainda que já considere a marca humanizada, do ponto de vista comunicacional, João Louro destaca que ainda há possibilidades de melhorar:

“Já é humanizada, até como temos estado a falar, mas, obviamente, há sempre espaço para otimizar e melhorar. Há caminho a percorrer. Há coisas que eu gostava de fazer e por uma ou outra razão não poderão ser feitas, ou ainda não poderão ser feitas, mas diria que neste momento já temos uma marca humanizada. Se me perguntar se há espaço para melhorar, claro que há e nós estamos aqui para isso! É o giro do digital. Giro e desafiante. As coisas estão sempre a mudar. Nós temos que estar sempre atentos ao nosso target, às pessoas que estão nestas redes, a novas redes que possam existir, de que forma é que as pessoas utilizam essas novas redes e o Tik Tok é um exemplo prático disso. Nós, quando surgiu o Tik Tok, questionamos se faria sentido entrar nessa plataforma, ou se

seria mais um custo, mais uma exigência de criação de publicações e até a especificação do vídeo. Mas, hoje em dia, começamos a chegar à conclusão que faz sentido, as pessoas estão lá. Aquelas pessoas são nossos clientes, são o nosso target, se calhar faz sentido irmos para lá. E temos de estar sempre atentos a esta evolução e, depois, esta questão da humanização vai ser sempre uma componente fulcral e nós vamos estar sempre a otimizar e a melhorar, para conseguirmos corresponder aos nossos objetivos e aos pilares de comunicação, para as redes sociais.”

8 Análise dos resultados

A seguinte componente da dissertação versa a análise dos dados recolhidos e procede a uma análise aprofundada dos mesmos. Tal como foi delineado anteriormente, para facilitar a distribuição da informação, a análise dos resultados divide-se numa apreciação de resultados relativos aos dados da análise de conteúdo (referente às tabelas com os constructos de humanização) e aos apontamentos retirados da entrevista.

8.1 Análise de conteúdo

Para facilitar a compreensão dos dados obtidos e proporcionar uma análise mais abrangente dos resultados, a análise do conteúdo foi realizada em quatro componentes:

- **Componente analítica 1:** Frequência do parâmetro nas publicações, por rede social [no caso da *Solinca* e do *Solinca* da Maia], em cada mês;
- **Componente analítica 2:** Frequência de cada parâmetro específico, por rede social [no caso da *Solinca* e do *Solinca* da Maia], em cada mês, em função do formato de publicação (*post de feed* ou *story*);
- **Componente analítica 3:** Frequência absoluta (baseada no volume quantitativo) de cada parâmetro específico nas publicações, por rede social [no caso da *Solinca* e do *Solinca* da Maia], em cada mês;
- **Componente analítica 4:** Variações quantitativas de cada parâmetro específico nas publicações, por rede social [no caso da *Solinca* e do *Solinca* da Maia], em cada mês.

Esta diversificação de análise permitiu corroborar a fundamentação teórica estabelecida para a construção dos parâmetros/constructos (presentes nas Tabelas 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21, relativas à de análise de conteúdo presente nos apêndices) e facilitou a confirmação das teorias equacionadas, face aos problemas específicos da investigação.

Para além disso, ao distribuir a organização dos dados recolhidos desta forma, foi possível concretizar a estratégia de comunicação, aplicada a cada um dos canais estudados, e caracterizá-la, detalhadamente. Esta organização reúne constatações ao nível de frequência e incidência de método de humanização aplicado, mas também descreve, de forma quantitativa, o volume de conteúdo difundido de cada metodologia. Não obstante,

ainda que os dados estejam todos encadeados e interligados, esta estratégia de organização de resultados facilita a obtenção de ilações sob várias óticas.

8.1.1 Componente analítica 1

Tabela 2 - Frequência de parâmetros humanizados no FB da Solinca (mês de março)

Frequência do parâmetro nas publicações em março				
			Solinca	
			Facebook	Instagram
Parâmetro	1	Showcasing	0	2
	2	Personalização de resposta e dos comentários	1	4
	3	Feedback, opiniões, testemunhos e reviews	3	7
	4	User Generated Content (UGC)	2	28
	5	Adoção do formato vídeo	3	13
	6	Integração de <i>Emoji</i>	16	15
	7	Reforço de causas sociais	2	7

Fonte: elaboração própria

No mês de março, no que diz respeito às publicações de *Facebook*, da conta da *Solinca*, a integração de *emoji* (parâmetro 6) é a estratégia humanizada mais frequente e com maior reincidência nas publicações difundidas. A aposta nesta abordagem acaba por se destacar ligeiramente, em consideração aos restantes parâmetros analisados nas publicações relativas a este mês.

Já na rede social *Instagram*, ainda que a integração de *emoji* (parâmetro 6) tenha um uma frequência relativamente considerável, a aposta em conteúdo gerado pelos utilizadores (parâmetro 4) acaba por ser a estratégia mais frequentemente implementada nas publicações.

Ainda no mês de março, ao nível do *Instagram*, destaca-se que a adoção do formato vídeo (parâmetro 5) é uma técnica recorrente e que é, em conjunto com as últimas duas, a mais aplicada na estratégia de *Social Media Marketing* da conta oficial.

Tabela 3 - Frequência de parâmetros humanizados no FB do Solinca da Maia (mês de março)

Frequência do parâmetro nas publicações em março				
		Solinca Maia		
		Facebook	Instagram	
Parâmetro	1	<i>Showcasing</i>	14	6
	2	Personalização de resposta e dos comentários	0	0
	3	<i>Feedback</i> , opiniões, testemunhos e <i>reviews</i>	0	0
	4	<i>User Generated Content</i> (UGC)	11	22
	5	Adoção do formato vídeo	3	4
	6	Integração de <i>Emoji</i>	13	8
	7	Reforço de causas sociais	4	2

Fonte: elaboração própria

No mês de março, relativamente a estratégia do *Solinca* da Maia, constatou-se que ao nível do *Facebook*, o *showcasing* (parâmetro 1) é o método mais recorrente, seguido pela integração de *emoji* (parâmetro 6) e pelo recurso ao *User Generated Content* (parâmetro 4). As três estratégias referidas são evidentemente a grande aposta na comunicação do clube local da Maia.

Em contrapartida, a personalização de resposta e dos comentários (parâmetro 2), bem como a aposta em opiniões, testemunhos e avaliações dos sócios (parâmetro 3) acabam por não ter expressão em qualquer tipo de publicação, ao longo de todo o mês.

Já na conta de *Instagram* do *Solinca* da Maia, o parâmetro quatro, relativo ao *UCG*, evidencia uma aposta muito superior aos demais parâmetros, constituindo assim a principal abordagem estratégica nesta rede social. Também o uso dos *emojis* e a difusão de publicações com a apresentação do *staff* revelam alguma regularidade na comunicação.

Tabela 4 - Frequência de parâmetros humanizados no IG da Solinca (mês de abril)

Frequência de publicações em abril			
Solinca			
		Facebook	Instagram
Parâmetro	1	Showcasing	1
	2	Personalização de resposta e dos comentários	3
	3	Feedback, opiniões, testemunhos e reviews	6
	4	User Generated Content (UGC)	20
	5	Adoção do formato vídeo	6
	6	Integração de <i>Emoji</i>	16
	7	Reforço de causas sociais	5

Fonte: elaboração própria

No mês de abril, relativamente à estratégia de comunicação da *Solinca*, constatou-se que ao nível do *Facebook*, a integração de *emoji* (parâmetro 6) é o método mais recorrente, revelando uma frequência evidentemente superior que os restantes métodos de humanização.

No que concerne à frequência de método, a personalização de resposta e dos comentários (parâmetro 2) assume-se como a técnica que mais é empregue na rede social *Facebook*, depois da integração de *emoji* nas publicações. Seguidamente, a adoção do formato vídeo (parâmetro 5) e o reforço de causas sociais (parâmetro 7) assumem uma frequência relativa idêntica. Com menor expressão restam as técnicas de *showcasing* (parâmetro 1), personalização de resposta e dos comentários (parâmetro 2) e partilha de *UCG* (parâmetro 4).

Na rede social *Instagram*, o cenário é bastante diferente. Efetivamente, a partilha de *UCG* (parâmetro 4) é o método mais recorrente nas publicações da conta. Ainda com uma frequência elevada segue-se a integração de *emoji* (parâmetro 6) tanto nas legendas das publicações como nas *stories* difundidas.

Já com frequências bem menores, destaca-se a aposta em opiniões, testemunhos e avaliações dos sócios (parâmetro 3) e a publicação de conteúdo em formato vídeo (parâmetro 5).

Por fim, com uma expressão reduzida no mês de abril, seguem-se ordenadamente o reforço de causas sociais (parâmetro 7), a personalização de resposta e dos comentários (parâmetro 2) e o *showcasing* (parâmetro 1).

Tabela 5 - Frequência de parâmetros humanizados no IG do Solinca da Maia (mês de abril)

Frequência de publicações em abril				
Solinca Maia				
		Facebook	Instagram	
Parâmetro	1	<i>Showcasing</i>	3	4
	2	Personalização de resposta e dos comentários	0	1
	3	<i>Feedback</i> , opiniões, testemunhos e <i>reviews</i>	0	0
	4	<i>User Generated Content</i> (UGC)	6	12
	5	Adoção do formato vídeo	0	0
	6	Integração de <i>Emoji</i>	6	7
	7	Reforço de causas sociais	0	0

Fonte: elaboração própria

No mês de abril, relativamente às publicações referentes ao *Solinca* da Maia, constatou-se que ao nível do grupo de *Facebook*, a integração de *emoji* (parâmetro 6) e o recurso a *User Generated Content* (parâmetro 4) são os métodos humanizados mais reincidentes. Com uma frequência menor segue-se a técnica de *showcasing* (parâmetro 1) que demonstra três evidências. Já as técnicas de referentes à personalização de resposta e dos comentários (parâmetro 2), partilha de *feedback*, opiniões, testemunhos e avaliações dos sócios (parâmetro 3), publicação de conteúdo em formato vídeo (parâmetro 5) e, ainda, o reforço de causas sociais (parâmetro 7) não têm qualquer expressão no grupo, no referido mês. Por tal, não há qualquer vestígio destas técnicas ao nível deste canal de comunicação.

Na conta de *Instagram* do *Solinca* da Maia, a aposta em conteúdo criado pelos utilizadores (parâmetro 4) é a técnica que mais se destaca de entre os parâmetros de humanização considerados. Para além desta, a integração de *emoji* (parâmetro 6) revela-se, consideravelmente, aplicada, ainda que com uma evidência bem menor. Seguem-se, ordenadamente, as técnicas de *showcasing* (parâmetro 1) e de personalização de resposta e dos comentários (parâmetro 2). À semelhança do grupo de *Facebook*, também na conta de *Instagram* deste clube denota-se uma ausência de várias técnicas humanizadas. Deste

modo, em abril não se verificou uma aposta de difusão de opiniões, testemunhos e avaliações dos sócios (parâmetro 3), nem de publicações sob o formato vídeo (parâmetro 5).

8.1.2 Componente analítica 2

Tabela 6 - Variações do constructo 1

Parâmetro 1: <i>Showcasing</i>								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	0	0	14	1	1	1	3	1
Frequência de stories	0	2	0	5	0	0	0	3
Frequência total	0	2	14	6	1	1	3	4

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao parâmetro 1: *Showcasing*, durante o mês de março, constatou-se que esta técnica foi aplicada com mais frequência, no grupo de *Facebook* do *Solinca* da Maia. Ainda neste mês, na conta de *Facebook* da *Solinca*, não foi feito recurso ao *Showcasing* nos conteúdos difundidos.

No que concerne ao *Instagram*, uma vez mais, o *Showcasing* é maioritariamente recorrente na conta de *Instagram* do grupo local da Maia, em detrimento da conta oficial.

Assim, é possível apontar que a técnica se mostra generalizadamente mais recorrente ao nível das contas de um clube local, evidenciado que existe maior exposição do *staff* e da equipa de trabalho nos canais de um clube específico. Esta constatação acaba por ir ao encontro das informações trocadas com o diretor de marketing digital, pois a autonomia proporcionada a cada instituição favorece este tipo de técnica de comunicação.

Em conformidade, no mês de abril, o *Showcasing* foi, de novo, tendencialmente maior na conta do *Solinca* Maia. Voltou-se a registar um maior volume de conteúdo - com a respetiva técnica de humanização - difundido. Inclusive, a conta de *Instagram* do *Solinca* Maia apostou nesta técnica ao nível das *stories*, tendo difundido conteúdo que revelava a

evidência dos colaboradores. Já a conta oficial absteve-se de implementar *stories* com esta metodologia.

Tabela 7 - Variações do constructo 2

Parâmetro 2: Personalização de resposta e dos comentários								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	1	4	0	0	4	3	0	1
Frequência de stories	0	0	0	0	0	0	0	0
Frequência total	1	4	0	0	4	3	0	1

Fonte: elaboração própria

Durante o mês de março, relativamente ao parâmetro 2: Personalização de resposta e dos comentários, verificou-se que esta é uma técnica aplicada somente na conta de *Facebook* da *Solinca*. Ao contrário da conta oficial da cadeia de ginásios, o grupo do clube da Maia não estimula a personalização de respostas, ou menções aos sócios nos comentários. Ainda no mês de março, o *Instagram* da conta da *Solinca* é o único canal que aposta neste tipo de técnica, tendo sido evidentes quatro reincidências da técnica, no referido período. A conta de *Instagram* do *Solinca* da Maia não revelou qualquer evidência desta técnica.

No que toca ao mês de abril, a personalização de resposta e dos comentários, volta a ser apenas aplicada na conta de *Facebook* da *Solinca*. O grupo do clube da Maia volta a não demonstrar a aplicação deste método humanizado. Já no *Instagram*, ambas as contas demonstram a implementação desta metodologia. Porém, salienta-se que a conta da *Solinca* revela maior reincidência deste parâmetro, sendo por tal mais eficiente a dar resposta e a adequar as referidas respostas, aos sócios que comentam as publicações.

Em suma, é possível concluir que esta técnica se mostra, generalizadamente, mais recorrente ao nível da conta oficial da *Solinca*, quer no *Facebook*, como no *Instagram*. Esta constatação revela-se pertinente e coerente, pois, tal como afirma o diretor de marketing digital, a conta oficial é gerida por uma equipa de profissionais de marketing que sabe dar resposta, de forma rigorosa e voltada para as especificidades do universo

digital. Já as contas locais de cada clube, como na maioria dos casos são geridas por colaboradores sem qualificações, na ótica do marketing digital, acabam por apresentar uma lacuna na implementação desta técnica.

Tabela 8 - Variações do constructo 3

Parâmetro 3: Feedback, opiniões, testemunhos e reviews								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	3	3	0	0	1	1	0	0
Frequência de stories	0	4	0	0	0	5	0	0
Frequência total	3	7	0	0	1	6	0	0

Fonte: elaboração própria

Ao nível do parâmetro 3: *Feedback*, opiniões, testemunhos e *reviews*, durante o mês de março, constatou-se que esta é uma técnica exclusivamente aplicada na conta de *Facebook* da *Solinca*. O grupo de *Facebook* do *Solinca* da Maia não evidencia qualquer publicação que contenha um testemunho, opinião, ou relato de um sócio, face aos serviços prestados. À semelhança do sucedido, nas contas de *Instagram*, também se constata uma aplicação desta técnica humanizada, somente na conta da *Solinca*. Inclusive, a conta da *Solinca* difunde conteúdo com *reviews* e testemunhos dos sócios não só em publicações de *feed*, como também em formato de *stories*. Uma vez mais, a conta de *Instagram* do *Solinca* da Maia, volta a abster-se de implementar a referida técnica.

No mês de abril, o cenário é semelhante. Volta a ser notória a aposta neste método humanizado ao nível do *Facebook* e *Instagram* da *Solinca*. Tanto no grupo de *Facebook* do *Solinca* da Maia, como na sua respetiva página de *Instagram*, verifica-se uma ausência deste método.

Assim, é possível apontar que esta técnica se mostra exclusivamente recorrente ao nível das contas oficiais da *Solinca*. Este balanço vai, uma vez mais, ao encontro das afirmações constatadas na entrevista. Efetivamente, como a conta oficial é trabalhada por profissionais da área do marketing, existe um cuidado acrescido em criar conteúdo

conscientemente humanizado, de forma a estimular a satisfação dos clientes e a emitir provas da mesma, aos demais consumidores.

Tabela 9 - Variações do constructo 4

Parâmetro 4: User Generated Content (UGC)								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	2	2	12	0	1	1	1	0
Frequência de stories	0	26	0	22	0	19	0	12
Frequência total	2	28	12	22	1	20	1	12

Fonte: elaboração própria

Em relação ao parâmetro 4: *User Generated Content (UGC)*, no mês de março, denota-se que esta técnica de humanização foi implementada, com regularidade, no grupo de *Facebook* do *Solinca* da Maia. Já na página de *Facebook* da *Solinca*, apenas recorreu ao *UGC* em dois dias, valor este que é consideravelmente inferior, o que permite apontar que, em março, a técnica referida foi substancial ao nível do grupo do clube local.

Por outro lado, na conta de *Instagram*, verifica-se o fenómeno contrário: a conta do *Solinca* da Maia apresenta uma incidência de difusão de *UGC*, quando comparada à conta da *Solinca*. Efetivamente, em ambas as contas, o grande volume de *UGC* corresponde ao *repost* de *stories* de utilizadores que partilham conteúdo. Neste sentido, em termos de *post* de *feed*, apenas a conta da *Solinca* revelou uma aposta nesta técnica humanizada. O *Instagram* do *Solinca* Maia não evidencia qualquer tipo de publicação de *feed* correspondente a conteúdo gerado pelos seus sócios.

Analisando o mês de abril, ao nível do *Facebook*, a frequência de publicações baseadas em partilha de conteúdo gerado pelos utilizadores é igual, tanto na página da *Solinca* como no grupo do *Solinca* da Maia.

No que toca à rede social *Instagram*, ambas as contas (da *Solinca* generalista e a do *Solinca* da Maia) apresentam uma frequência considerável de *insta stories*

correspondentes ao parâmetro 4. Todavia, apenas na conta da *Solinca* se verifica uma apostou na publicação em *feed*, com o conteúdo criado pelos sócios.

Assim, é possível apontar que a técnica apresenta valores consideravelmente elevados em, quer ao nível das redes sociais da *Solinca*, como também do *Solinca* da Maia. Efetivamente esta técnica que permite partilhar todo o tipo de conteúdo que é gerado pelos utilizadores revela-se uma ferramenta favorável e que é implementada, de forma generalizada, nos quatro canais analisados.

Tabela 10 - Variações do constructo 5

Parâmetro 5: Adoção do formato vídeo								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	3	2	3	0	2	2	0	0
Frequência de stories	0	11	0	4	0	4	0	0
Frequência total	3	13	3	4	2	6	0	0

Fonte: elaboração própria

Considerando o parâmetro 5, relativo à adoção do formato de vídeo, durante o mês de março, a frequência de publicações de *feed* é igual, tanto na conta da *Solinca*, como no grupo do *Solinca* da Maia.

No que concerne às contas de *Instagram*, a conta da *Solinca* revela uma frequência superior de conteúdo difundido sob formato de vídeo. Mais concretamente, o *Solinca* da Maia dispõe de uma conta de *Instagram* com recurso menor, em termos de publicações relativas a este parâmetro. De forma generalizada, ao nível do *Instagram*, ainda é possível apontar que a publicação de conteúdos em formato de vídeo é, tendencialmente superior, ao nível das *stories*. Apenas a conta da *Solinca* revelou dois momentos, durante todo mês, no qual foram publicados vídeos no *feed*.

Avaliando o conteúdo difundido no mês de abril, é possível indicar que, no *Facebook*, apenas a página da *Solinca* revela publicações em formato vídeo, nomeadamente, no *feed* da instituição.

No mesmo mês, ao nível das contas de *Instagram*, é possível destacar que a conta do *Solinca* da Maia não partilhou qualquer tipo de conteúdo em formato vídeo. Já a conta da *Solinca* revela uma aposta evidente neste tipo de método humanizado. Efetivamente, na conta da *Solinca*, é possível verificar que existe uma reincidência do parâmetro, tanto nas publicações de *feed (posts)*, como na funcionalidade de *stories*.

Assim, é possível apontar que a técnica apresenta valores evidentemente superiores ao nível dos canais da *Solinca*.

De uma maneira geral, é possível concluir que os valores apresentados descrevem a noção anteriormente mencionada. Como as redes sociais da *Solinca*, são geridas internamente por uma equipa técnica profissional, a diversificação e a qualidade na produção do conteúdo é evidente. Este fator acaba por ser notório não só na frequência de publicações sobre formato vídeo, mas também na própria qualidade do material publicado.

Tabela 11 - Variações do constructo 6

Parâmetro 6: Integração de Emoji								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	16	11	13	4	11	11	6	3
Frequência de stories	0	3	0	4	0	5	0	5
Frequência total	16	14	13	8	11	16	6	8

Fonte: elaboração própria

No mês de março, o parâmetro 6: integração de *emoji*, foi positivamente implementado, quer na página de *Facebook* da *Solinca*, quer no grupo do *Solinca* da Maia. A frequência de publicações que incluíam *emojis* mostrou-se, consideravelmente, elevada e idêntica, para ambos os casos.

Ainda em março, é possível observar que a conta de *Instagram* da *Solinca* recorre com mais frequência à integração de *emoji*, do que a do *Solinca* da Maia. Ainda que ambos revelem a incorporação deste método humanizado, os dados referentes à conta da *Solinca*

generalista é mais elevada e apresenta, conseqüentemente, uma maior frequência de publicações de *feed* que incorporam emoji na sua respetiva legenda.

Em abril, à semelhança do que foi relatado, a página da *Solinca* volta a evidenciar uma frequência relevantemente superior deste parâmetro.

Já nas contas de *Instagram*, no mês de abril, verifica-se também que a *Solinca* apresenta um total de conteúdo difundido, com incorporação de *emoji*, bastante superior à da *Solinca* da Maia. Nomeadamente, o número de publicações em *feed* é maior, no caso da *Solinca*.

Assim, é possível apontar que a técnica apresenta valores ligeiramente superiores, na estratégia da *Solinca*, revelando que a conta oficial faz uma aposta mais sólida neste tipo de metodologia humanizada.

Tabela 12 - Variações do constructo 7

Parâmetro 7: Reforço de causas sociais								
	março				abril			
	Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
	FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
Frequência de posts	1	1	4	0	2	2	0	0
Frequência de stories	1	6	0	2	0	3	0	0
Frequência total	2	7	4	2	2	5	0	0

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao mês de março, o parâmetro 7: reforço de causas sociais, é visivelmente mais recorrente no grupo do *Solinca* da Maia. A frequência de publicações de *feed* com recurso a este parâmetro é ligeiramente inferior na página de *Facebook* da *Solinca*, todavia apenas esta página de *Facebook* partilhou *stories* com apelo a causas sociais.

No mesmo mês, o cenário, ao nível do *Instagram*, foi completamente diferente. A conta da *Solinca* revela uma frequência superior de publicações centradas neste parâmetro. Mais concretamente, na conta de *Instagram*, a *Solinca* publicou conteúdo no *feed* e

apostou, de forma regular, em *stories* que evidenciam este tipo de metodologia humanizada.

No que diz respeito ao mês de abril, na rede social *Facebook*, apenas se verifica atividade ao nível da página da *Solinca*. O grupo do *Solinca* da Maia não demonstrou qualquer publicação que incorporasse um reforço das causas sociais veiculadas pela instituição.

Já na rede social *Instagram*, o cenário é o contrário. Efetivamente, apenas a *Solinca* revelou três situações nas quais foram publicadas *stories* com um reforço de causas sociais evidentes.

Assim, é possível apontar que a técnica apresenta valores, consideravelmente, superiores na estratégia da *Solinca*, revelando que a conta oficial da empresa demonstra uma preocupação superior com causas que possam afetar a sociedade, ou que revela um determinado impacto na vida dos sócios.

8.1.3 Componente analítica 3

Tabela 13 - Variação (absoluta) dos constructos

Frequência absoluta de publicações									
mês		março				abril			
Parâmetro		Solinca		Solinca Maia		Solinca		Solinca Maia	
		FB	IG	FB	IG	FB	IG	FB	IG
1	<i>Showcasing</i>	0	2	14	16	1	1	3	5
2	Personalização de resposta e dos comentários	1	4	0	0	4	3	0	1
3	<i>Feedback</i> , opiniões, testemunhos e <i>reviews</i>	3	7	0	0	1	6	0	0
4	<i>User Generated Content</i> (UGC)	2	99	23	59	1	33	6	20
5	Adoção do formato vídeo	3	18	3	5	2	6	0	0
6	Integração de <i>Emoji</i>	15	13	13	7	11	16	6	7
7	Reforço de causas sociais	2	7	4	2	2	5	0	0
TOTAL		26	150	57	89	22	70	15	33

Fonte: elaboração própria

De forma consecutiva, verifica-se uma maior quantidade de conteúdo humanizado na rede social *Instagram*. Quer na conta da *Solinca*, quer na conta do *Solinca* da Maia, tanto no mês de março como em abril, existe uma diferença, notoriamente considerável no número de publicações difundidas, que evidencia princípios de humanização da estratégia de comunicação. Em ambos os meses, o volume total de publicações humanizadas no *Instagram* é, simultaneamente, maior em ambas as contas.

Como se pode constatar, de acordo com a Tabela 13, o *Instagram* da *Solinca*, no mês de abril teve um pico de publicações humanizadas, contando com um total de 150 conteúdos partilhados, de acordo com os referidos parâmetros de análise. Ainda que em abril, o valor total tenha sido menor, a conta da *Solinca* continua (tal como em março) a evidenciar um número de conteúdos humanizados mais elevado do que a conta do *Solinca* Maia.

Atentando às diferenças na rede social *Facebook*, é relevante começar por salientar que a análise subjacente a este canal de comunicação é feita sobre uma ótica diferente, uma vez que se trata de uma análise comparativa entre dois objetos distintos: um deles é uma página pública da conta oficial da *Solinca* e o outro trata-se de um grupo privado relativo à comunidade do *Solinca* da Maia. Este tipo de análise foi relevante, uma vez que permitiu alargar a investigação e perceber se existe uma variação considerável dentro de um grupo, no qual se estabelece uma proximidade maior (semelhante a um nicho). Esta exploração permite ainda levantar hipóteses quanto ao nível e grau de humanização dentro das comunidades, tocando assim a vertente do marketing tribal.

Neste sentido, remetendo para os dados da Tabela 13, é possível indicar que a abordagem humanizada não seguiu um padrão igual nos dois meses de análise de conteúdo. Em março, a página de *Facebook* da *Solinca* revelou um volume de publicações humanizada muito inferior, quando comparada com o grupo do *Solinca* Maia. Já no mês abril, o resultado foi inverso. O grupo do *Solinca* da Maia difundiu um volume de conteúdo humanizado ligeiramente menor do que a página da *Solinca*.

Por tal, a possível hipótese de a humanização ser superior em tribos, relativas a comunidades que partilham os mesmos interesses, crenças e intenções, não pode ser apontada. Esta é uma restrição pertinente e que acaba por ser limitada pelo curto período de análise do conteúdo difundido. Num futuro estudo seria exequível chegar a esta hipótese, caso fosse alargado o período de análise e recolha de dados.

Apesar de não ser possível levantar uma noção geral da humanização, no *Facebook*, destes dois canais distintos, pode feita uma análise menor que destaca os seguintes apontamentos:

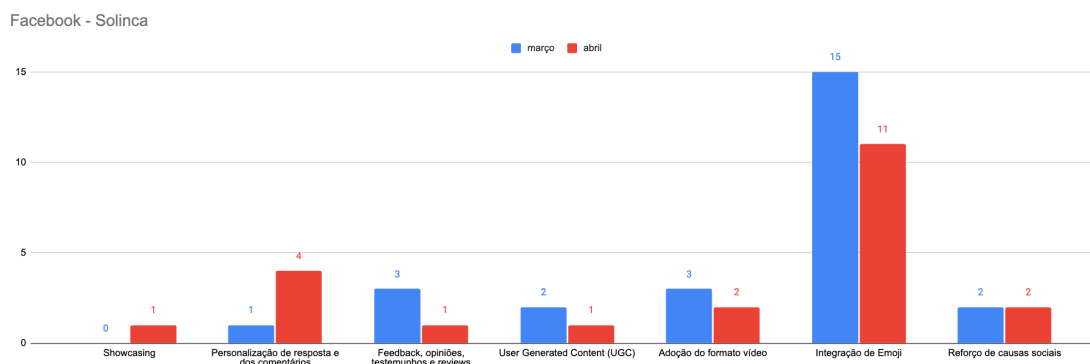
- A humanização, no mês de março, é, quantitativamente, maior no grupo do *Solinca* Maia do que na página da *Solinca*;
- Em abril verifica-se que a página de *Facebook* da *Solinca* difundiu um volume superior de publicações humanizadas, em detrimento das que foram publicadas no grupo do *Solinca* Maia.

No entanto, de forma a aprofundar a investigação, é ainda possível especificar, quantitativamente, os métodos de humanização aplicados, em cada uma das estratégias. Segue-se assim uma avaliação detalhada do volume específico de conteúdos publicados, em função dos sete parâmetros/constructos considerados para uma metodologia humanizada.

8.1.4 Componente analítica 4

Em concordância com as Tabelas 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 para facilitar esta avaliação e tornar mais visual os valores referenciados são apresentados quatro gráficos que demonstram a variação absoluta da quantidade de publicações difundidas, de acordo com parâmetros descritos nas mesmas. Ressalva-se, em suma, que cada um dos seguintes gráficos reúne os valores referentes ao mês de março (a azul, na legenda) e de abril (a vermelho, na legenda).

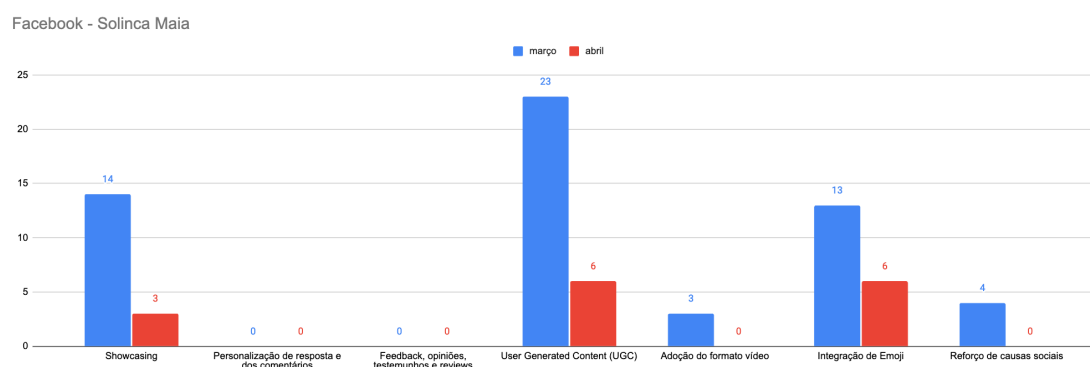
Gráfico 1 - Distribuição mensal dos constructos no FB da Solinca



Fonte: elaboração própria

No caso particular do *Facebook* da *Solinca*, é possível constatar que a integração de *emoji* é a técnica mais evidente, no total das publicações difundidas nos dois meses de análise. E os métodos de humanização como o reforço de causas sociais, a adoção do formato vídeo, aposta em conteúdo gerado pelos utilizadores são as técnicas com uma menor variação entre os dois meses tendo apresentado quantitativamente, um número de publicações muito idêntico.

Gráfico 2 - Distribuição mensal dos constructos no FB do Solinca da Maia



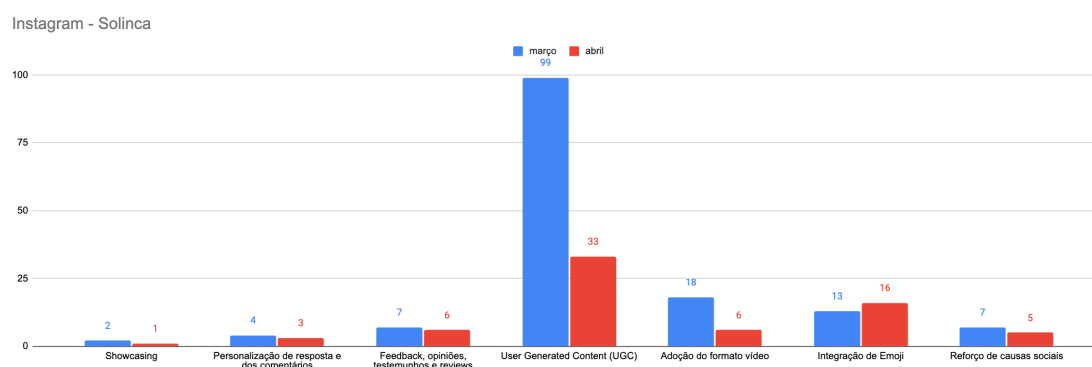
Fonte: elaboração própria

No que concerne o grupo de *Facebook* do *Solinca* da Maia, é possível destacar que o conteúdo gerado pelos utilizadores é notoriamente superior às demais estratégias. Este tipo de técnica manifesta uma implementação incomparável às demais, visto que estamos a falar de um grupo fechado, pelo que é possível concluir que todo o tipo de publicações que são realizadas neste canal são consideradas como conteúdo gerado pelos utilizadores (*UGC*). Todavia, no mês de março a quantidade de publicações partilhadas neste grupo foi notoriamente superior à de abril.

Seguidamente, as técnicas como integração de *emoji* e o *showcasing* foram também metodologias com o maior volume de publicações em março.

Face ao Gráfico 2, é possível verificar que houve maior atividade no grupo no decorrer do mês de março. Este é um resultado que se espelha na quantidade superior de publicações partilhadas neste mês. Já em abril, é de reforçar que há uma ausência de grande parte das técnicas de humanização, tendo sido apenas o conteúdo gerado pelos utilizadores, a integração de *emoji* e o *showcasing* aplicados.

Gráfico 3 - Distribuição mensal dos constructos no IG da Solinca



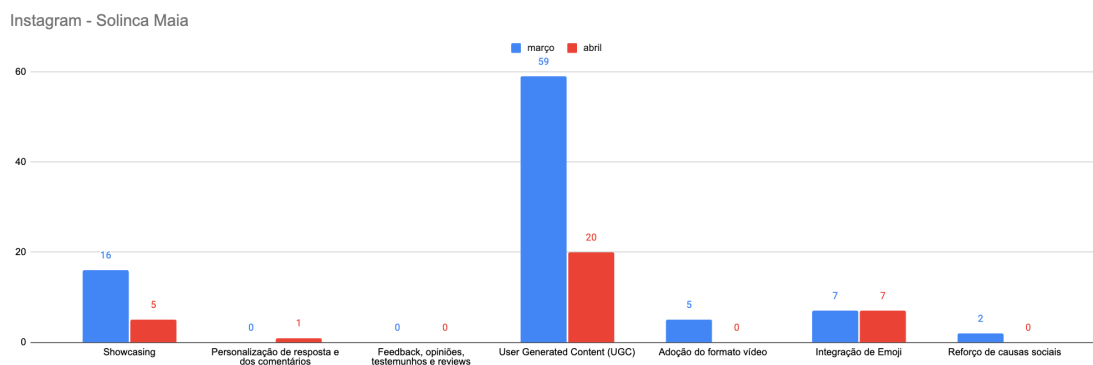
Fonte: elaboração própria

Centrando, agora, a análise nas publicações difundidas no *Instagram* da *Solinca*, é possível constatar que todos os métodos de humanização referidos têm um comportamento semelhante, nos dois meses, à exceção do conteúdo gerado pelos utilizadores.

No mês de março, denota-se uma difusão de conteúdo partilhado pelos utilizadores muito superior ao mês de abril. Este resultado é um produto da ampla quantidade de *insta stories* (criados pelos sócios do clube) que foram (re)partilhadas na conta. Para além disso, a partilha de *insta stories*, provocou um aumento significativo na consideração de conteúdo pertencente a este parâmetro.

Em suma, é possível observar que no mês de março existe uma variação maior entre o tipo de técnica aplicada no *Instagram* da marca. O mês de abril apresentou uma distribuição mais homogênea, não revelando grande variação de métodos aplicados.

Gráfico 4 - Distribuição mensal dos constructos no IG do Solinca da Maia



Fonte: elaboração própria

Finalizando com análise do *Instagram* do *Solinca* da Maia, é possível constatar que existe uma certa semelhança com o *Instagram* da *Solinca*. Uma vez mais, o conteúdo gerado pelos utilizadores é o método mais recorrente no total das publicações difundidas. E, tal como no *Instagram* da *Solinca*, o mês de Março revela uma variação heterogênea entre os tipos de técnicas de humanização, no qual o *UCG* se destaca como o parâmetro, quantitativamente, mais aplicado.

Neste canal de comunicação é ainda possível verificar que o mês de abril se pauta pela ausência de métodos de humanização como o parâmetro 3, o parâmetro 5 e o parâmetro 7.

Uma vez mais, verifica-se também que houve uma cadência de publicação superior no mês de março.

8.2 Entrevista semi estruturada

A entrevista realizada ao diretor de marketing digital permitiu corroborar várias noções que a dissertação foi apontando, não só na revisão bibliográfica, mas também nos próprios temas explorados nos objetivos específicos desta investigação.

João Louro, não só validou os sete constructos que são mencionados como métodos de humanização de uma marca, ao nível da sua comunicação nas redes sociais, como também, referiu ainda outras ações que acabam por facilitar o processo.

De acordo com o profissional, a própria frequência de publicação de conteúdo pode ser entendida como uma estratégia de humanização, uma vez que constitui uma tática que permite aproximar o público-alvo, em função de uma estratégia sólida e regular de comunicação. A cadência de publicação diminui o desfasamento do período de tempo em que os utilizadores digitais têm acesso ao conteúdo e faz com que a marca consiga estimular uma presença diária na mente do consumidor. Como é facilmente perceptível, a regularidade acaba por estabelecer um vínculo entre ambas as partes, o que favorece uma imagem positiva, favorável e até confiável para o consumidor.

Relativamente à rubrica que aplicam no âmbito de apresentar a equipa de trabalho da *Solinca*, destacou-se a técnica de *showcasing*, pois acaba por resultar como uma metodologia que não só vai ao encontro das características de uma abordagem de marketing humanizada, como também constitui uma técnica que reforça o conceito de antropomorfização de marca. Dado que esta técnica consiste na evidência dos clientes internos (colaboradores), a aposta numa difusão deste tipo de conteúdo, no qual estão presentes a equipa de trabalho, permite em primeira instância atribuir um rosto real à marca. Esta dinâmica gera uma maior credibilidade, segurança e proximidade, uma vez que estas características que são humanamente demonstradas pelos colaboradores, acabam por estar associadas à marca que estes representam.

O diretor de marketing digital, enquanto profissional ativo e responsável pela equipa que implementa as ações de marketing digital, apontou, em vários momentos, que as redes sociais são um canal eficiente pois permitem uma comunicação mais próxima instantânea com os consumidores. A escolha da *Solinca* neste tipo de plataformas recai sobre a possibilidade de recolha, de forma direta instantânea, da opinião e do *feedback* dos consumidores, sejam estes positivos ou negativos. Em suma, a preferência pelas redes sociais, enquanto meio de comunicação, prende-se ainda com o facto de a *Solinca*, enquanto marca, comercializar um serviço regular, que é prestado de forma contínua. Serviços que são consumidos com regularidade e que fazem parte do dia-a-dia dos consumidores comportam uma necessidade ainda maior e necessitam de “estar próximos” da audiência, sendo capazes de integrar a esfera diária dos mesmos. Nesse sentido, as redes sociais são uma ferramenta vantajosa, pois asseguram uma comunicação mutuamente formal e informal, dependendo do registo selecionado; permitem um contacto direto, de forma mais vitalícia ou efêmera, através da dualidade de publicação entre formato de publicação de *feed* ou de *story*, respetivamente.

A entrevista realizada permite ainda destacar as diversas ações estratégicas que o departamento de marketing operacionaliza nas redes sociais. De acordo com o responsável, a equipa já implementa um conjunto de rubricas e pilares na sua estratégia de *Social Media Marketing* que favorecem a construção de uma imagem positiva, na mente dos consumidores. Este objetivo estratégico revela a preocupação da marca em espelhar uma imagem favorável e incrementa a possibilidade da audiência se relacionar com os próprios valores da instituição. Como é possível aferir, este tipo de abordagem, que relaciona a proximidade e a segurança, vai ao encontro dos valores de uma comunicação tipicamente humanizada, dado que aproxima os consumidores, promovendo a sua confiança e reforça ainda o seu vínculo com a marca.

Reiterou-se, pontualmente durante a entrevista, que a abordagem humanizada é considerada uma metodologia fundamental, uma vez que a indústria do *fitness* se trata de um negócio que é exclusivamente baseado em pessoas. Durante a entrevista foi possível reconhecer esta conexão associada ao fator humano. A importância de espelhar valores como a segurança, a confiança e o bem-estar dos sócios nos ginásios é um objetivo transversal a todas as tipologias de comunicação postas em prática pelo grupo, porém, a chegada da pandemia veio reforçar a pertinência da humanização. Assim, presencia-se um novo cenário de comunicação, no universo das redes sociais. É, agora, essencial aumentar a necessidade de conteúdo humanizado, no qual se passa a incorporar apontamentos semelhantes ao discurso. Uma vez mais, esta comunicação, que visa demonstrar a experiência que os sócios têm no clube, acaba por ser uma técnica que conjuga o conteúdo gerado por utilizadores (*UGC*) e a difusão de imagens reais, dos próprios espaços *Solinca*, fazendo com que os sócios se inteirem e conheçam melhor a realidade da empresa e dos serviços prestados. Efetivamente, tal como João Louro afirmou, esta é uma forma de “dar palco às pessoas”, não só estimulando a humanização do conteúdo, mas permitindo levar até ao outro lado, aos atuais e eventuais clientes, uma visão da realidade.

Face ao relato anterior, é ainda pertinente destacar que um dos pilares da estratégia de *Social Media Marketing* do grupo passa pela tentativa de aproximação entre os consumidores e a *Solinca*, baseando as ações de comunicação em modelos humanizados nos quais se mobiliza uma identificação para com os valores da marca e as próprias pessoas que trabalham na empresa. Esta ideologia acaba por reforçar, novamente, o processo de antropomorfização da marca, uma vez que se verifica uma tentativa objetiva

em atribuir um rosto humano à entidade *Solinca*, através das pessoas, trabalhadores e todo o *staff* que são, efetivamente, o rosto tangível da empresa.

A entrevista realizada permite, ainda, referir que a partilha de conteúdos gerados pelos utilizadores consiste numa ferramenta estratégica que visa aumentar a proximidade com o público-alvo e estimular, conseqüentemente, a valorização dos serviços prestados pelo grupo.

Esta técnica é uma das rubricas incluídas na estratégia de *Social Media Marketing* e destaca-se enquanto ferramenta recorrente que facilita a promoção dos sócios, em função do *repost* dos seus conteúdos. Esta metodologia é tida em conta e opera como uma técnica capaz de criar, estimular e otimizar o sentimento de pertença da própria comunidade online da *Solinca*. Para além disso, a equipa de marketing acredita que esta técnica não só promove a marca, mas também permite comunicar de forma subtil as realidades dos vários clubes da cadeia. Deste modo, verifica-se que a comunicação baseada nas publicações dos utilizadores, acresce ainda um valor de veracidade e fidedignidade, uma vez que recorre a conteúdo integralmente construído pelos sócios e que se abstém do teor promocional direto. Esta é uma condição relevante a assinalar, uma vez que existem já múltiplos estudos que comprovam que os utilizadores *online* são cada vez mais resistentes ao conteúdo puramente comercial e que, em contrapartida, reagem favoravelmente ao conteúdo que é construído por outros consumidores. Deste modo existe uma evidente influência, por parte dos próprios consumidores, que ajudam a estabelecer a estratégia de comunicação.

Neste seguimento, a aposta na disseminação do conteúdo gerado pelos utilizadores é uma tática implementada para responder aos dois objetivos centrais da estratégia de comunicação: o objetivo de angariação e o objetivo de retenção. Como foi possível apurar, a comunicação baseada nas publicações que são feitas pelos utilizadores pretende, mutuamente, reter os clientes da empresa - pelo maior período de tempo possível - e aumentar a base de consumidores. Neste sentido, confirma-se que existe uma vertente de angariação subjacente. O conteúdo gerado por terceiros é interpretado pelo departamento de marketing como uma ferramenta de comunicação vantajosa, capaz de destacar as boas experiências, testemunhos e opiniões de sócios já existentes, tentando transpor o conceito de satisfação para potenciais clientes. Esta concretização do valor de satisfação e lealdade a marca acaba por se relacionar com a própria segurança. Sempre que existe a divulgação de uma boa experiência, de um bom atendimento, de uma boa jornada com a própria

empresa, gera-se, conseqüentemente, um fortalecimento da boa reputação da marca. Por tal, o *UGC* pode ainda ser uma ferramenta de retenção de cliente e, simultaneamente, atração de potenciais clientes, em função do trabalho contínuo do posicionamento da *Solinca*.

Não obstante, de acordo com a realidade evidenciada na entrevista, é possível apontar que a estratégia de comunicação da *Solinca*, nas redes sociais, é bastante sutil. Mais do que comunicar o valor comercial do serviço prestado, a comunicação baseia-se na exploração dos benefícios que a prática de atividade física pode assegurar. Esta é uma jogada que favorece o lado humano da comunicação e descarta o sentido exclusivamente comercial das publicações difundidas.

9 Discussão e consideração dos dados

Face ao problema de investigação, inicialmente levantado, aos objetivos do estudo e às análises anteriormente elencadas, o presente segmento da dissertação reúne as diversas conclusões obtidas. Todas as ilações retiradas na investigação estão alinhadas, comparativamente, com as bases acadêmicas de autores e as conclusões.

Reforçando, uma vez mais, a entrevista realizada ao diretor de marketing digital da *Solinca*, acabou por ser possível corroborar a hipótese de que a partilha de conteúdo humanizado favorece uma opinião positiva e facilita o estabelecimento de confiança com a audiência. De facto, de acordo com o relato do profissional, sempre que existe a possibilidade de atribuir um rosto à marca, os consumidores e os sócios dos clubes sentem-se mais próximos e tendem a confiar nos serviços prestados, uma vez que é gerado uma imagem positiva na sua mente. Nesta ótica, é possível concluir que a *Solinca* prioriza ligações interpessoais humanas e demonstra um cuidado evidente com a dinamização de experiências reais, através dos seus diálogos mais próximos nas redes sociais. De acordo com Portal et al. (2018), este conceito vai ao encontro dos valores antropomórficos da marca, pois percebe um sentido de segurança e confiabilidade, fatores estes que estimulam a sinceridade, o entusiasmo, a competência a sofisticação e a robustez, enquanto traços de personalidade de uma marca.

Tal constatação vem reforçar a influência do marketing humanizado na indústria desportiva, salientando o seu papel preponderante na relação entre os espaços desportivos

e os seus associados (Da Silva & Las Casas, 2017). A consciencialização do valor da confiança é um ponto estratégico para a comunicação nas redes sociais, que assegura o sucesso da marca. As marcas que revelam este seu lado humano conseguem estabelecer um processo de comunicação com a sua audiência, de forma mais eficaz (Tukachinsky & Stever, 2018).

Não obstante, esta aposta em conteúdo humanizado, não só reforça uma opinião e uma imagem positivas para a empresa, mas também estimulou sentido de confiança dos consumidores, visto que a implementação de práticas como o *showcasing*, as respostas personalizadas e diretas para os utilizadores, ou até a personalização dos comentários permite estabelecer uma relação mais íntima e que vai ao encontro do fator confiança. Como sustenta a literatura baseada em estudos anteriores, os consumidores têm tendência a priorizar as marcas com quem estabelecem laços emocionais sólidos (Borges-Tiago et al., 2019). E, mais concretamente, a inclusão de técnicas como o *showcasing* e personalização de respostas nas redes sociais, que promovam respetivamente evidências reais de atividades; ou aulas ministradas nos clubes; os momentos de interação com os sócios; ou ainda a referência em comentários e mensagens privadas, são táticas que permitem humanizar a comunicação, pois acabam por fazer com que os utilizadores olhem para a entidade e os seus respetivos colaboradores como pares próximos e atentos (Kleemans et al., 2018). As técnicas referidas anteriormente espelham, em suma, o contexto real e as situações do quotidiano destes espaços conseguem, de forma estratégica, alcançar resultados atingíveis e motivadores (Sokolova & Perez, 2020). Este último apontamento acaba por se alinhar aos valores de uma comunicação próxima e confiável.

No que concerne ainda o valor relativo à confiança e, conseqüentemente, à segurança - até porque no desenrolar da entrevista foi possível perceber a existência de uma relação direta subjacente a ambos os termos - sempre que o *Solinca* aposta em conteúdos capazes de evidenciar a qualidade dos seus serviços, nomeadamente através da demonstração de ambientes confortáveis, seguros, modernos e com profissionais qualificados, que sejam próximos e atentos aos sócios, acaba também por influenciar, positivamente, o sentido confiança dos consumidores no ginásio.

Voltando a invocar os comportamentos descritos modelo *COBRAs*, face à aposta de conteúdo criado por utilizadores, e a difusão deste tipo de conteúdo acaba por evidenciar um padrão cíclico comportamental, uma vez que a criação de conteúdo induz a

contribuição dos utilizadores na estratégia de comunicação da marca e acaba, por consequência, a ser consumido por outros utilizadores. Esta disseminação de conteúdo fortalece e dinamizar a própria marca no digital, mas também revela um testemunho concreto do grau de satisfação dos consumidores. Estas últimas duas mais valias, relativas à reputação e ao fortalecimento das relações com a marca, estão ainda alinhadas com os benefícios inerentes às estratégias de humanização que podem ser aplicadas a uma marca, segundo o modelo *HBM*. De acordo com Portal et al. (2018), os referidos atributos conferem autenticidade à marca estimulam a diferenciação da mesma, no universo digital.

Atentando ao conceito de autenticidade, é possível apontar que a inclusão do *UGC* se aplica nesta modalidade, pois tem por base o recurso a publicações feitas de forma autêntica, espontânea e desprovida de valor comercial. Estas características, uma vez mais, conferem originalidade e genuinidade e possibilitam, a longo prazo, a manutenção da reputação da marca.

Tendo por base que o *UGC* não é uma prática exclusiva dos utilizadores do ginásio, os colaboradores das empresas e todos os demais elementos do *staff* podem ser ativos relevantes na criação de conteúdo (Cardone, 2019). Inclusive, ao serem representantes institucionais da marca, geram ainda maior confiança por parte dos utilizadores. Os estudos de Filieri et al. (2016) vêm ao encontro destas conclusões e revelam que a confiança é um fator resultante da partilha de *UGC*, tendo este, por isso, uma influência significativa na intenção dos consumidores de seguir as recomendações de utilizadores terceiros. Ainda neste âmbito, esta noção sustenta-se pelas investigações de Bahtar e Muda (2016) que comprova a credibilidade e os hábitos de consumo dos utilizadores digitais, demonstrando que a imagem percebida (dos consumidores) da marca tem um efeito positivamente significativo no consumo de serviços em função do *UGC* gerado (relativo à mesma). A informação divulgada pelos consumidores tem uma influência positiva nos padrões de consumo de outros utilizadores e, conseqüentemente, a difusão de *UGC* [pela própria marca] tem uma influência positiva na confiança depositada, o que faz com que a confiança na marca tenha, por sua vez, uma influência positiva na compra intenção. (Demba et al., 2019)

Deste modo, verifica-se que a estratégia de comunicação delineada para as redes sociais do grupo acaba por ser um veículo que permite à equipa de marketing transmitir esta noção de segurança, valor essencial, sobretudo numa nova era em que se reajustam face às sequelas do contexto pandémico.

Estas últimas três constatações servem como ponte para a confirmação do quarto problema de investigação levantado. Efetivamente, uma estratégia de *Social Media Marketing*, que seja baseada em princípios humanizados, favorece as relações próximas e estáveis com os consumidores. Os profissionais que compreendem e implementam técnicas humanizadas, ao nível do universo digital e, particularmente, nas redes sociais estão aptos a enfrentar os desafios de forma mais estratégica no presente e no futuro (Pereira da Silva et al., 2021). Inclusive, o próprio construto 3, relativo ao *feedback* e as avaliações dos consumidores, permite concretizar esta noção, uma vez que espelha a intenção dos clientes em manifestar o seu agrado face aos serviços prestados pela *Solinca*. Não só se caracteriza como uma tipologia de conteúdo humanizado, que é gerado em prol das opiniões e das experiências positivas, mas também se destaca como uma vantagem competitiva pois permite partilhar uma opinião real, imparcial e pessoal e de indivíduos que frequentam os espaços da marca. Deste modo, as redes sociais assumem um papel fundamental na estratégia de comunicação da indústria desportiva, pois inspiram, transmitem opinião e a influenciam potenciais clientes e, cada vez mais, o *fitness* é um dos universos mais procurados pelos utilizadores de redes como o *YouTube* e de *Instagram* (Sokolova & Perez, 2020).

De acordo com os construtos nomeados, em conformidade com a pesquisa da revisão bibliográfica, verificou-se que a estratégia de humanização da *Solinca*, nas redes sociais, acaba por confirmar a implementação de técnicas como o *showcasing*, a personalização de resposta e dos comentários; o *feedback*, opiniões, testemunhos e *reviews*; o *User Generated Content*; a adoção do formato vídeo; a integração de *emoji* e o reforço de causas sociais.

Neste leque de métodos de humanização da comunicação, sobressai a aposta nos *emojis*, pois é uma técnica transversal aos quatro canais analisados. A integração destes elementos gráficos é, como mencionada no Capítulo I, uma vantagem considerável no processo de humanização digital. Mais do que mensagens exclusivamente textuais, os *emojis* facilitam a compreensão das mensagens veiculadas nas contas das redes sociais da marca e estimulam, a longo prazo, a ação desejada, de forma mais eficaz e efetiva (Moussa, 2019). Por tal, os *emojis* integrados no conteúdo de *social media* estimulam uma ligação entre um maior efeito emocional dos consumidores e, conseqüentemente, efetiva-se pela intenção de compra (Das et al., 2019). Tais evidências voltam a enfatizar a preponderância do valor confiança, face aos referidos construtos de humanização e

relacionam a sua aplicabilidade com o comportamento de compra do consumidor. Este fenômeno pode ser interpretado através da associação que os utilizadores digitais fazem. Os consumidores, ao associarem características humanas positivas às marcas iniciam uma relação, a longo prazo, com os consumidores, de forma facilitada e simples (McShane et al., 2021). Van Vleet e Feeney (2015) apontam, ainda, que as marcas devem trabalhar características humanas como a simpatia e a diversão, para que sejam próximas do seu público e possam sedimentar relações coesas, uma vez que cria uma sensação de segurança que fomenta a força da relação. Asserção esta que volta a validar alguns dos construtos destacados para este estudo.

Em seguimento, com a realização da entrevista, foi possível constatar que existem ainda outras metodologias que são implementadas, com o intuito de promover um lado humano da comunicação e estreitar as relações com os consumidores.

Neste sentido, a cadência de publicação é também interpretada como uma metodologia humanizada, uma vez que ao definir uma frequência regular de publicação existe uma sensação de hábito e pertença da marca, no dia-a-dia do consumidor.

Para além disso, uma estratégia de “descentralização” da comunicação, que ao delegar total liberdade às páginas e contas locais de cada clube para difundir conteúdo, configura uma vertente mais próxima da realidade de cada ginásio e acaba por se tornar um ambiente propício à formação de comunidades e tribos internas desse mesmo espaço. Tendo em conta esta última referência, no seguimento da conversa com o responsável pelo departamento, foi ainda possível inferir que a comunicação desenvolvida nestes grupos fechados, ou até nas páginas locais de cada clube, ainda que não seja totalmente perfeita do ponto de vista técnico estético, acaba por ter um bom desempenho, pois espelha um lado real dos clubes. Inclusive, esta abertura ao conteúdo amador e desprovido de características profissionais rigorosas reflete alguns dos valores do *Marketing 5.0* e das abordagens humanizadas, já que admite uma margem ao erro e a falibilidade das equipas de trabalho. Este conceito de aceitação associado à genuinidade da produção de conteúdo são conceitos inerentes às teorias referidas. Assim, o conteúdo que é gerado de forma mais autêntica, rápida e com uma “estética instantânea” pode ajudar a humanizar visualmente uma marca, pois confere uma semelhança à estética “gerada pelos utilizadores” (*UGC*) e aos seus *posts* amadores, nos quais há uma resistência à fotografia corporativa com qualidade profissional (Colliander & Marder, 2018). Esta exploração da

autenticidade de conteúdo e da ausência de rigor técnico volta a versar as características humanas associadas à falibilidade.

Feito este destaque à permissão facilitada (pela *Solinca*), na criação de grupos fechados alocados a cada clube específico, é importante concluir que o surgimento destes canais amadores, limitados e desprovidos de comunicação com teor profissional, acaba por representar uma vantagem competitiva. Esta alusão à dinâmica de comunidade, inerente ao marketing de tribo, estimula a informação entre os consumidores e favorece a sua satisfação. As empresas prestadoras de serviços de consumo direto devem promover estes ambientes comunitários coesos e apoiar as suas tribos, de forma a perpetuar recomendações positivas que permitam aos consumidores expressar sua paixão e fortalecer a conexão entre os membros da tribo (Osman, 2021). Transpondo esta noção para o grupo analisado na dissertação, é possível concluir que os utilizadores que integram os grupos fechados do *Facebook* estão fortemente ligados à marca em si, formando uma espécie de comunidade tribal que pode ser vista como uma relevante fonte de informação para potenciais consumidores (Teixeira, 2017). Na linha de objetivos desta dissertação, os surgimentos destas tribos beneficiam, assim, de uma capacidade persuasiva, capaz de influenciar outros consumidores e constituem uma excelente ferramenta de promoção da marca (Teixeira, 2017).

Foi ainda evidente uma outra técnica, com aplicação futura, que passa pela capacidade de análise do público, das suas necessidades e hábitos de consumo, de forma adequar um tipo de conteúdo mais oportuno, nas plataformas mais oportunas. Concretamente, de acordo com os objetivos internos do departamento de marketing digital, a aposta na rede social *Tik Tok* é uma meta ambicionada, para breve, uma vez que pode vir a permitir à *Solinca* difundir maior volume de conteúdo em formato de vídeo, mas também de consumo rápido, que é maioritariamente preferido pelas camadas jovens dos seus consumidores. Esta decisão acaba por ir ao encontro dos princípios humanizados, visto que evidencia um cuidado acrescido com as próprias características dos clientes da marca.

Num remate final, é possível concluir, de forma generalizada que as redes sociais, enquanto canais de comunicação, operam como ferramentas essenciais de marketing que possibilitam um processo de humanização. Nomeadamente, ao nível do setor de *fitness*, os canais digitais de comunicação assumem um papel preponderante na eficácia e rentabilidade das estratégias (Wright & Williams, 2018). Tal como se verificou com o estudo realizado, a estratégia de comunicação presente no *Facebook* e no *Instagram* da

Solinca demonstra várias evidências de uma abordagem centrada no lado humano do consumidor. A constatação subjacente à análise das redes sociais da empresa, permitiu concluir que estas plataformas são o canal de comunicação propício a troca de informação direta entre os sócios e a *Solinca*, facilitando, ainda uma abordagem mais centrada no ser humano (Adeola, Hinson & Evans, 2020). Face à análise do conteúdo promovido nos canais analisados, verificou-se uma receção eficiente do conteúdo humanizado. O *feedback* e as reações dos consumidores foram significativamente variáveis, em função da tipologia de conteúdo partilhado e revelou comportamentos distintos, em função dos sete construtos analisados. Esta consideração vai ao encontro de teorias já estabelecidas em estudos anteriores. Esta constatação revela semelhanças com os contributos de Souza e Ferris (2015) que apontam que as publicações devidamente humanizadas, ao nível das redes sociais, são mais eficientes, uma vez que impulsionam o *engagement* entre os consumidores e as marcas (Souza & Ferris, 2015).

A conclusão desta dissertação reúne três constituintes finais nas quais são exploradas, a vertente mais significativa, relativa à síntese conclusiva e às considerações finais, seguidas das contribuições que este estudo acresce para comunidade academia e para a gestão e, em suma, as respetivas limitações evidencias, que podem vier a ser pertinentes para uma eventual continuidade do tema, numa investigação futura.

10 Sínteses e considerações finais

De acordo com a questão levantada no começo da dissertação e tendo em conta os contextos teórico e empírico que são explorados ao longo da mesma, torna-se evidente a pertinência da adoção de estratégias de marketing digital humanizadas. No caso particular da *Solinca*, como se trata de uma indústria ligada ao fitness e à comercialização de serviços associados à prática de atividade física, a humanização surge como uma ferramenta vital no processo de relacionamento com os consumidores.

Como foi já mencionado, este tipo de serviços de consumo regular carece de uma aposta sólida na construção, nutrição e manutenção do relacionamento com os consumidores. Esta coesão entre ambas as partes assenta na vertente emocional dos consumidores, que é trabalhada através da confiança que a marca gera, ao longo do tempo.

Assim, o conceito de marketing humanizado, ao nível das redes sociais, acaba por se alinhar com os valores do contemporâneo *Marketing 5.0* e das tendências com foco no lado afetivo do consumidor. Esta nova abordagem implementada nas estratégias de *social media* evidencia a relevância do marketing centrado no ser humano. Esta dinâmica “humanizada” constitui uma prova concreta de que as marcas capazes de se diferenciar em ambiente digital são aquelas que estabelecem ligações próximas e verdadeiras com os consumidores, explorando uma dinâmica que vai muito para além da comunicação fria e comercial, que apenas pretende destacar os produtos ou serviços oferecidos.

Tendo em consideração esta noção - e atentando ao novo contexto social que se presencia na era pós COVID - a humanização estabelece-se como uma abordagem estratégia e eficiente, neste setor de atividade. Efetivamente, os ginásios são espaços de *fitness* de consumo contínuo e os serviços de consumo regular carecem de uma comunicação minuciosa e constante, que permita alimentar a proximidade afetiva com quem frequenta os espaços.

As redes sociais são, seguramente, um canal propenso a este ambiente. O facto de os consumidores estarem em contacto direto com a marca, aliado à possibilidade de poderem conjuntamente ajudar o processo de criação de conteúdo, através da partilha das suas experiências, não só sustenta a adoção de uma abordagem humanizada, mas também corrobora a importância dos utilizadores na confirmação do fator segurança, subjacente à marca.

Com o estudo promovido nesta dissertação é possível referenciar que uma marca que implemente ações de comunicação humanizadas está, conseqüentemente, mais apta a destacar-se em ambiente digital e assegurar uma vantagem competitiva para os seus concorrentes. Ainda que a presente dissertação reúna um conjunto elencado de estratégias humanizadas, existem ainda um vasto leque de possibilidades, que variam de setor e tipologia de negócio em si, que conferem um valor humano à marca.

No caso concreto deste estudo, em função da pesquisa baseada nos contributos académicos existentes, da entrevista disponibilizada pelo responsável do departamento de marketing digital e pela análise efetuada ao conteúdo difundido pela empresa, foi possível identificar e comprovar a existência de sete métodos efetivos que são aplicados, quer na estratégia da *Solinca*, nas suas contas oficiais, como também recorrentes, em canais secundários associados à marca. Neste sentido, conclui-se que a humanização é um processo de comunicação implementado, quer ao nível de departamentos profissionais e especializados na área, como no seio das equipas de cada clube local. Esta realidade vem enfatizar a recorrência do processo, como ainda espelha a recorrência e a genuinidade subjacente à sua aplicação.

A análise dos dados permitiu perceber que, acima de tudo, a humanização de uma marca deve ser entendida como um processo trabalhoso e multidisciplinar. Os profissionais de marketing devem ser capazes de ir além da vertente operacional, priorizando a condição e o carácter humano. Mais do que pensar no resultado final de uma campanha, ou nos diversos cenários possíveis de comunicar o produto ou serviço comercializado, há que desenvolver uma sensibilidade criativa que permita perceber as necessidades do público e adaptar o conteúdo de forma a despertar o referido lado emocional do consumidor. Mais do que comunicar aquilo que se vende, o marketing humanizado procura a melhor forma de relacionar a empresa com o cliente. Esta relação estreita e íntima permite, numa fase futura e, a longo prazo, manter uma relação duradoura, assente na confiança e na satisfação do cliente.

Neste contexto, em função de todos os apontamentos referidos, torna-se fundamental destacar que a humanização gera, inevitavelmente, uma maior confiança na audiência. Assim, a aposta em metodologias humanizadas, sempre em conformidade com o espírito e essência da marca, bem como com as especificidades do público para quem esta trabalha, constitui uma abordagem vantajosa, a longo prazo e favorece a boa relação com os consumidores. No universo do marketing, é unânime que as boas relações são o primeiro passo para o sucesso de uma empresa e, evidentemente, o sucesso e a rentabilidade são o objetivo final de cada entidade.

Conclui-se, assim, que o conceito de humanização de uma marca, através das redes sociais, tem vindo a destacar-se, recentemente, como uma estratégia relevante para os profissionais desta área. Como mencionado, ainda que o marketing seja uma ciência com foco na consciencialização dos objetivos da empresa, da sua rentabilidade e otimização, é cada vez mais importante que as empresas abram espaço para negócios próximos, atuais, responsáveis e que apostem numa estratégia de marketing fundamentalmente honesta. Esta é a grande característica que deve ser respeitada: honestidade.

O marketing humanizado é, sobretudo, honestidade. Se atentarmos às definições preconizadas por Kotler, uma referência basilar nesta área, o grande propósito do marketing passa pela sua capacidade de análise às necessidades e desejos do público-alvo. Efetivamente, o marketing acaba por definir, quantificar e tangibilizar o mercado para o qual a empresa se direciona e, conseqüentemente, gera lucro.

No entanto, é importante reforçar que o marketing, na prática, não é uma ciência exata. É humana. E se falamos de humanidade, então é fundamental entrar no domínio da humanização. Como o próprio conceito indica, o marketing humanizado é centrado no ser humano, isto é, é um tipo de marketing atento às estratégias centradas em pessoas reais. Orientar a comunicação, de acordo com os valores humanos, é por isso, um requisito cada vez mais indispensável e que reflete as necessidades de uma sociedade que tem vindo a sofrer transformações abruptas, nomeadamente ao nível da proximidade entre as pessoas.

O marketing não surge, ou não deveria surgir, por isso, como uma ferramenta que servisse para disfarçar as valências dos produtos ou serviços. Não deve servir, apenas para rentabilizar as vendas. De forma honesta (e sobretudo atenta), o marketing deve surgir, numa abordagem plena, capaz de potencializar a verdade de uma marca. E uma marca,

ainda que compreenda um sentido estratégico-comercial, é feita de pessoas. Isto conduziu a presente dissertação a uma conclusão geral: se uma marca é formada por pessoas e trabalha para chegar a pessoas, então é preciso saber comunicar com pessoas. Esse é o propósito do marketing humanizado. E só isso, o faz ser tão eficiente na comunicação através das redes sociais.

11 Contribuições para a Academia e para a Gestão

A presente dissertação introduz um estudo centrado nas estratégias de *Social Media Marketing*, com recurso a várias técnicas de humanização. Este tipo de investigação pode revelar-se um eventual contributo para investigações póstumas, que se debruçam sobre a influência da comunicação humanizada, nas redes sociais e, conseqüentemente, no processo de criação de confiança com os consumidores.

Como tal, foram destacados determinados parâmetros, que constituíam métodos de humanização práticos, com possível aplicação nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, com o intuito de estimular o sentimento de confiança.

Tendo em consideração que o COVID-19 e toda a situação pandémica revolucionaram o paradigma de comunicação, esta investigação pode ser o ponto de partida para vários profissionais de marketing digital que tencionem implementar metodologias humanizadas nas suas estratégias, de forma a reforçar a relação com os consumidores e melhorar, a longo prazo, a relação com o público-alvo.

Para além disso, este estudo, recolhe vários parâmetros que constituem contributos de observação para futuras investigações académicas, possibilitando a análise do comportamento de outras marcas, ou até a implementação de uma estratégia humanizada nos demais setores de atividade.

Por fim, relativamente ao setor do universo do *fitness*, esta dissertação constitui um argumento lógico para reforçar a coerência de estratégias de marketing digital humanizado. Como foi referido, ao longo do documento, dado que esta é uma área que carece de uma relação próxima, sólida e assente no valor confiança. As técnicas elencadas podem ainda servir de mote inicial para entidades deste setor iniciarem uma abordagem humanizada, nas suas respetivas redes sociais, ou outros eventuais canais de comunicação.

12 Limitações da investigação e sugestões para pesquisa futura

Genericamente, existem três grandes propostas para uma exploração futura desta temática.

Em primeiro lugar, é relevante começar por destacar que a presente dissertação estuda e analisa o conceito de humanização, numa ótica profissional, de quem está consciente e familiarizado com as estratégias de marketing digital e com os referidos métodos possíveis de humanização. Assim, numa etapa futura, seria interessante perceber a receção deste tipo de métodos humanizados para a audiência. Nomeadamente, para efeitos futuros, seria relevante analisar de que forma o público percebe este cuidado nas estratégias de comunicação, nas redes sociais, e de que forma, conseqüentemente, também as interpreta. No entanto, afere-se que este tipo de estudo teria uma exploração voltada para o eixo do consumidor e das suas respetivas respostas subjetivas, os que as torna totalmente desprovidas de conhecimento prévio na área.

Em segundo lugar, para um eventual alargamento do estudo, seria relevante aprofundar a investigação, baseada na revisão bibliográfica e em contributos académicos de pares, de forma a elencar um leque mais vasto de métodos de humanização. Reforça-se ainda que esta procura por um número alargado de metodologias humanizadas poderá ainda ser conveniente, através de contactos diretos com as empresas, de forma a perceber especificamente a sua estratégia e as técnicas que são aplicadas. Não obstante, a própria caracterização, daquilo que se entende por uma metodologia humanizada tem vindo cada vez mais a sofrer alterações e varia de setor de atividade para setor de atividade, uma vez que se trata de um público distinto.

Por último, pode ainda ser vantajoso estudar se existe uma variação, quer das metodologias, quer da possível existência de outras ferramentas complementares de humanização, ao nível de outras redes sociais. Esta possibilidade pode transpor o presente estudo para plataformas como o *Youtube*, ou até o *Tik Tok*. No caso particular da *Solinca*, esta não foi uma análise exequível, uma vez que a empresa não estabelece uma comunicação efetiva nos referidos canais.

Estes são três apontamentos finais que poderão vir a ser considerados, de forma a complementar os estudos relativos aos processos de humanização estabelecidos através das redes sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. Van Kleef, G. (2017). The Social Effects of Emotions are Functionally Equivalent Across Expressive Modalities. *Psychological Inquiry*, 28(2–3), 211–216. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2017.1338102>

Achen, R. M. (2017). Measuring social media marketing: Moving towards a relationship-marketing approach. *Managing Sport and Leisure*, 22(1), 33–53. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1379883>

Achmad, Z., Rochmana, S., Winarti, O., Nurhaqiqi, H., Bergerat, V., & Kusuma, A. (2022). Virtual ethnography of electronic word of mouth as a marketing enhancement. *ETNOSIA Jurnal Etnografi Indonesia*, 7, 51–66. <https://doi.org/10.31947/etnosia.v7i1.21060>

Adam, S., Urman, A., Arlt, D., Gil-Lopez, T., Makhortykh, M., & Maier, M. (2023). Media Trust and the COVID-19 Pandemic: An Analysis of Short-Term Trust Changes, Their Ideological Drivers and Consequences in Switzerland. *Communication Research*, 50(2), 205–229. <https://doi.org/10.1177/00936502221127484>

Adeola, O., Hinson, R., & Evans, O. (2020). Social Media in Marketing Communications: A Synthesis of Successful Strategies for the Digital Generation (pp. 61–81). https://doi.org/10.1007/978-3-030-08277-2_4

Adha, H., & Utami, W. (2021). The effect of brand experience, brand personality and brand trust on brand loyalty. *Journal of Business and Management Review*, 2, 861–871. <https://doi.org/10.47153/jbmr212.2962021>

Ahn, J. M., Minshall, T., & Mortara, L. (2017). Understanding the human side of openness: The fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R&D Management*, 47(5), 727–740. <https://doi.org/10.1111/radm.12264>

Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>

Akoglu, H. E., & Özbek, O. (2022). The effect of brand experiences on brand loyalty through perceived quality and brand trust: A study on sports consumers. *Asia Pacific*

Journal of Marketing and Logistics, 34(10), 2130–2148. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2021-0333>

Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *The Academy of Management Review*, 17(3), 407–431. <https://doi.org/10.2307/258717>

Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>

Amaral, S. B. D., & Maio, M. C. Z. (2020). Estratégias de relacionamento com os clientes em tempos de pandemia do novo coronavírus. *Revista Contemporânea: Estratégias E Sustentabilidade*, 2, 2675-2107. <https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/1541>

Amundaray, L. J. (2019). Uso das redes sociais digitais em empresa hoteleira de administração familiar: o caso do hotel Werlich - São José, Santa Catarina, Brasil. [Trabalho de conclusão de curso]. Retrieved from <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1603>

Ananthakrishnan, U. M., Chen, J., & Susarla, A. (2020). No Pain, No Gain: Examining the Digital Resilience of the Fitness Sector During the COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3740143>

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>

Arumugam, V. (2023). A study on the impact of social media on marketing a brand. 10, 327.

Audrezet, A., de Kerviler, G., & Guidry Moulard, J. (2020). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, 557–569. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.008>

- Ayoub, A., & Balawi, A. (2022). A new perspective for marketing: The impact of social media on customer experience. *Journal of Intercultural Management*, 14, 87–103. <https://doi.org/10.2478/joim-2022-0003>
- Badrinarayanan, V., & Sierra, J. J. (2018). Inferred social approval and brand tribalism: A tale of two communities. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 363–374. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2017-1597>
- Bahtar, A. Z., & Muda, M. (2016). The impact of user-generated content (UGC) on product reviews towards online purchasing – A conceptual framework. *The Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR) 2015*, 37, 337–342. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30134-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30134-4)
- Baptista, D., & Costa, P. (2021). *Marketing Digital - Conteúdos Vencedores*. Lidel.
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. 11, 23–38.
- Barcelos, R. H. (2015). *A intimidade da marca nas mídias sociais: A influência de uma interação próxima e pessoal no comportamento dos clientes online [Doctoral thesis]*. <http://hdl.handle.net/10183/127216>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baron, A. (2021). The physical and sports practice of the French under the sign of the first confinement (in French). *Injep Analyses & Synthèses*, N°45, 1-4.
- Bartholomew, K., Henderson, A., & Marcia, J. (2000). Coded semistructured interviews in social psychological research. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 286–312). Cambridge University Press.
- Batista, N., Alves, H., & Pinho, J. (2021). The case for social support in social marketing. *RAUSP Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2020-0193>

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Belanche, D., Cenjor, I., & Pérez-Rueda, A. (2019). Instagram Stories versus Facebook Wall: An advertising effectiveness analysis. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(1), 69–94. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2018-0042>
- Bharadwaj, N., & Shipley, G. M. (2020). Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 90, 106–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.002>
- Bhardwaj, J., & Sharma, A. K. (2020). How video marketing in e-commerce can boost sales. *IME Journal*, 14(1), 90. <https://doi.org/10.5958/2582-1245.2020.00013.5>
- Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Naqvi, S. M. R., & Bilal, M. (2020). E-commerce trends during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(2), 1449-1452. https://www.researchgate.net/publication/342736799_E-commerce_trends_during_COVID-19_Pandemic
- Bieglmeyer, U. H., Camargo, M. E., & Fernandes, A. (2017). The relationship between market orientation, learning orientation and organizational performance in the development of new products. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 8(5), 1052–1059.
- Blevins, D. P., & Ragozzino, R. (2019). On Social Media and the Formation of Organizational Reputation: How Social Media Are Increasing Cohesion Between Organizational Reputation and Traditional Media for Stakeholders. *Academy of Management Review*, 44(1), 219–222. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0017>
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68–80.

- Borges-Tiago, M. T., Tiago, F., Veríssimo, J. M., & Silva, T. (2019). A brand-new world: Brand-endorsers-users fit on social media. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(4), 472–486. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2019-0047>
- Bozbay, Z., & Özkan, R. A. E. (2016). The effect of brand personality on consumers' brand preference: The mediating role of self-expressive value of brand. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 3, 3536–3553.
- Bozkurt, S., Gligor, D., & Hollebeek, L. (2021). Ethnicity's effect on social media-based comment intention: Comparing minority and majority consumers. *Psychology & Marketing*, 38. <https://doi.org/10.1002/mar.21549>
- Brem, A., Viardot, E., & Nylund, P. A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives? *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120451. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120451>
- Brock, D. (2022). *Video Marketing Excellence: Discover The Secrets To Video Marketing And Leverage Its Power To Bring Countless Relevant Visitors To Your Offers*. Scribd. Retrieved from <https://pt.scribd.com/book/404966432/Video-Marketing-Excellence-Discover-The-Secrets-To-Video-Marketing-And-Leverage-Its-Power-To-Bring-Countless-Relevant-Visitors-To-Your-Offer>
- Brown, S. (2010). Where the wild brands are: Some thoughts on anthropomorphic marketing. *The Marketing Review*, 10, 209–224. <https://doi.org/10.1362/146934710X523078>
- Bruchez, A., Ciconet, B., Remussi, R., Possamai, L., & Tondolo, V. (2015). Análise da Utilização do Estudo de Caso Qualitativo e Triangulação na Brazilian Business Review. *XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*, 1–14.
- Bruyninckx, H. (2022). Verão de 2022: viver num estado de múltiplas crises [Review of Verão de 2022: viver num estado de múltiplas crises]. European Environment Agency. Retrieved from <https://www.eea.europa.eu/pt/articles/verao-de-2022-viver-num>
- Bryla, P., Chatterjee, S., & Ciabiada-Bryła, B. (2022). The impact of social media marketing on consumer engagement in sustainable consumption: A systematic literature

review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 16637. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416637>

Buechel, E. C., & Berger, J. (2018). Microblogging and the value of undirected communication. *Journal of Consumer Psychology*, 28, 40–55. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1013>

Bulut, Z. A., & Karabulut, A. N. (2018). Examining the role of two aspects of eWOM in online repurchase intention: An integrated trust–loyalty perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(4), 407–417. <https://doi.org/10.1002/cb.1721>

Campos, C. (2004). Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev Bras Enferm*, Brasília (DF), 57(4), 611-614.

Cardone, P. (2019). The gym as intercultural meeting point? Binding effects and boundaries in gym interaction. <https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1607057>

Cardoso, J., Fromm, H., Nickel, S., Satzger, G., Studer, R., & Weinhardt, C. (2015). *Fundamentals of service systems*. Springer International Publishing. <https://books.google.pt/books?id=v6cvCwAAQBAJ>

Cash, P., & Trezona, J. (2021). *Humanizing B2B: The new truth in marketing that will transform your brand and your sales*. Britain: Practical Inspiration Publishing.

Cavalcante, R., Calixto, P., & Pinheiro, M. (2014). Análise de conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, 24(1), 12-18.

Ceyhan Günay, A. (2019). The impact of perception-related social media marketing applications on consumers' brand loyalty and purchase intention. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 9, 88–100. <https://doi.org/10.5195/emaj.2019.173>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.)*. Pearson.

Chan-Olmsted, S., & Kim, J. H. (2022). Exploring the dimensions of media brand trust: A contemporary integrative approach. *Journal of Media Business Studies*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/16522354.2022.2029129>

Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>

Chauhan, V., & Shah, M. (2020). Purakala (UGC Care Journal): An empirical analysis into sentiments, media consumption habits, and consumer behaviour during the Coronavirus (COVID-19) outbreak. Retrieved from <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32269.15846>

Chen, L., Xu, P., & Liu, D. (2020). Effect of crowd voting on participation in crowdsourcing contests. *Journal of Management Information Systems*, 37(2), 510–535. <https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1759342>

Chen, Y.-R. R., & Zhao, X. (2021). Digital dialogue in online brand communities: Examining the social network outcomes of brands' dialogue with Facebook users. *Telematics and Informatics*, 57, 101507. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101507>

Cheng, X., Fu, S., Sun, J., Bilgihan, A., & Okumus, F. (2019). An investigation on online reviews in sharing economy-driven hospitality platforms: A viewpoint of trust. *Tourism Management*, 71, 366–377. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.020>

Choi, H., & Kim, S. (2017). A content service deployment plan for metaverse museum exhibitions—Centering on the combination of beacons and HMDs. *International Journal of Information Management*, 37(1, Part B), 1519–1527. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.017>

Chung, J. (Jae), Johar, G. V., Li, Y., Netzer, O., & Pearson, M. (2022). Mining consumer minds: Downstream consequences of host motivations for home-sharing platforms. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 817–838. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab034>

Colliander, J., & Marder, B. (2018). "Snap happy" brands: Increasing publicity effectiveness through a snapshot aesthetic when marketing a brand on Instagram. *Computers in Human Behavior*, 78, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.015>

Confente, I., Siciliano, G. G., Gaudenzi, B., & Eickhoff, M. (2019). Effects of data breaches from user-generated content: A corporate reputation analysis. *European Management Journal*, 37(4), 492–504. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.007>

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Bookman.

Costa-Sánchez, C. (2017). Online video marketing strategies. Typology by Business Sector. *Communication & Society*, 30, 17–38. <https://doi.org/10.15581/003.30.1.17-38>

Costa, S. (2014). *Empresas e Consumidores On-line: A Humanização do Discurso como Estratégia Mercadológica nas Mídias Sociais* [Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco]. Retrieved from <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/13142/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20S%C3%ADlvia%20Almeida%20da%20Costa.pdf>

Covaleski, R. L., & da Costa, S. A. (2014). Humanização do discurso das marcas diante das novas experiências de consumo. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 11(1). <https://doi.org/10.25112/rgd.v11i1.117>

Craddock, J., Boichuk, J. P., Cian, L., & Parmar, B. (2018). Brand Activism. *Games & Political Behavior eJournal*.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

Crivelli, C., & Fridlund, A. J. (2018). Facial Displays Are Tools for Social Influence. *Trends in Cognitive Sciences*, 22(5), 388–399. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2018.02.006>

Cummings, C. (2015). *Emojis Are Becoming a Preferred Communication Tool Across Demographics* [American advertising trade publication]. Infographic: Emojis Are Becoming a Preferred Communication Tool Across Demographics. Retrieved from <https://www.adweek.com/brand-marketing/infographic-emojis-are-becoming-preferred-communication-tool-across-demographics-167355/>

Da Silva, E., & Las Casas, A. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9, 15. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n4p15>

Dahl, S. (2018) *Social Media Marketing*. SAGE Publications

Das, G., Wiener, H. J. D., & Kareklas, I. (2019). To emoji or not to emoji? Examining the influence of emoji on consumer reactions to advertising. *Journal of Business Research*, 96, 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.007>

de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124–135. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>

Dellaert, B. G. C. (2019). The consumer production journey: Marketing to consumers as co-producers in the sharing economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 238–254. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0607-4>

Demba, D., Chilya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2019). How user-generated content advertising influences consumer attitudes, trust and purchase intention of products and services. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 38, 136–149. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v38i1.1548>

Deshpande, S. (2019). Social Marketing's Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT): A Commentary. *Social Marketing Quarterly*, 25, 152450041988177. <https://doi.org/10.1177/1524500419881770>

Dhahak, K., & Huseynov, F. (2020). The Impact of Online Consumer Reviews (OCR) on Online Consumers' Purchase Intention. *International Studies on Advanced Research and Development*, 12, 990–1005. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.889>

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R.,

Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

Ebrahim, R. (2019). The Role of Trust in Understanding the Impact of Social Media Marketing on Brand Equity and Brand Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 19, 1–22. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1705742>

Eilert, M., & Nappier Cherup, A. (2020). The Activist Company: Examining a Company's Pursuit of Societal Change Through Corporate Activism Using an Institutional Theoretical Lens. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 461–476. <https://doi.org/10.1177/0743915620947408>

Epley, N., Waytz, A., & Cacioppo, J. T. (2007). On Seeing Human: A Three-Factor Theory of Anthropomorphism. *Psychological Review*, 114(4), 864–886. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.114.4.864>

Faustino, P. (2019) *Marketing Digital na Prática*. Lisboa, Portugal: Marcador.

Fernandes, T., & Moreira, M. (2019). Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: A comparative study between functional and emotional brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 274–286. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2017-1545>

Ferrari, L. (2019). Emoção, empatia e ética: os pilares do marketing humanizado. *Resultados Digitais*. Retrieved from <https://resultadosdigitais.com.br/noticias/liliane-ferrari-rdsummit-2019/>

Fetscherin, M., Veloutsou, C., & Guzman, F. (2021). Models for brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 353–359. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-012>

Filieri, R., Alguezaui, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.007>

- Foroohar, R. (2019). *Don't be evil: The case against big tech*. Penguin Books.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Furlan, B., & Marinho, B. (2013). *Redes Sociais Corporativas*. Instituto Desenvolve T.I. Cursos para Capacitação Digital [eBook]. Retrieved from <https://docplayer.com.br/5070609-For-bruna-furlan-e-bruno-marinho-uma-publicacao.html>
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na Era Digital*. Novatec Editora.
- Ghoshal, M. (2019). Social Media as an Effective Tool to Promote Business: An Empirical Study.
- Giertz, J. N., Weiger, W. H., Törhönen, M., & Hamari, J. (2022). Content versus community focus in live streaming services: How to drive engagement in synchronous social media. *Journal of Service Management*, 33(1), 33–58. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2020-0439>
- Gil, C. (2019). *The End of Marketing: Humanizing Your Brand in the Age of Social Media and AI*. Kogan Page. <https://books.google.pt/books?id=uSCyDwAAQBAJ>
- Gkikas, D. C., Tzafilkou, K., Theodoridis, P. K., Garmpis, A., & Gkikas, M. C. (2022). How do text characteristics impact user engagement in social media posts: Modeling content readability, length, and hashtags number in Facebook. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(1), 100067. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100067>
- Glick, M., & Ruetschlin, C. (2019). Big tech acquisitions and the potential competition doctrine: The case of Facebook. Institute for New Economic Thinking Working Paper Series, No. 104, 1-60.
- Glikson, E., Cheshin, A., & Kleef, G. A. van. (2018). The Dark Side of a Smiley: Effects of Smiling Emoticons on Virtual First Impressions. *Social Psychological and Personality Science*, 9(5), 614–625. <https://doi.org/10.1177/1948550617720269>

- Golossenko, A., Gopalakrishna Pillai, K., & Aroean, L. (2020). Seeing brands as humans: Development and validation of a brand anthropomorphism scale. *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 737-755. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.007>
- Golossenko, A., Pillai, K. G., & Aroean, L. (2020). Seeing brands as humans: Development and validation of a brand anthropomorphism scale. *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 737-755. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.007>
- Gómez Suárez, M. (2018). Examining Customer-Brand Relationships: A Critical Approach to Empirical Models on Brand Attachment, Love, and Engagement. *Administrative Sciences*, 9. <https://doi.org/10.3390/admsci9010010>
- Graffigna, G., & Gambetti, R. C. (2015). Grounding Consumer-brand Engagement: A field-driven conceptualisation. *International Journal of Market Research*, 57, 605-630.
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2020). Working From Home Before, During and After the Covid-19 Pandemic: Implications for Workers and Organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45. <https://doi.org/10.24135/nzjer.v45i2.19>
- Groeger, L., & Buttle, F. (2014). Word-of-mouth marketing influence on offline and online communications: Evidence from case study research. *Journal of Marketing Communications*, 20, 21-41. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797736>
- Grover, P., Kar, A. K., & Dwivedi, Y. (2022). The evolution of social media influence—A literature review and research agenda. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100116. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2022.100116>
- Guedes, E., da Silva, M., & Santos, P. (2015). Diálogo: O alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea. *Ação Midiática – Estudos em Comunicação Sociedade e Cultura*, 243. <https://doi.org/10.5380/2238-0701.2015n10p243-259>
- Guido, G., & Peluso, A. M. (2015). Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty. *Journal of Brand Management*, 22(1), 1-19. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.40>

Gujrati, R., & Uygun, H. (2020). Digital marketing: Changing consumer behaviour. *International Journal of Forensic Engineering*, 4, 323. <https://doi.org/10.1504/IJFE.2020.115033>

Guthrie, C., Fosso-Wamba, S., & Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID-19 lockdown. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102570>

Habib, S., Hamadne, N., & Alsubie, A. (2021). Modeling Advertising Practices for Product Involvement and Consumer Impulsivity in Branded Apparel: A Case Study of Indian Consumers. *Sustainability*, 13, 2309. <https://doi.org/10.3390/su13042309>

Hanlon, A., & Tuten, T. L. (2022). *The SAGE handbook of social media marketing*. SAGE.

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>

Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0045>

Haudi, H., Handayani, W., Musnaini, M., Suyoto, Y., Prasetio, T., D, E., Wijoyo, H., Yonata, H., Koho, R., & Cahyono, Y. (2022). The effect of social media marketing on brand trust, brand equity and brand loyalty. *International Journal of Data and Network Science*, 6. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.1.015>

Haverila, M., McLaughlin, C., Haverila, K. C., & Arora, M. (2020). Beyond lurking and posting: Segmenting the members of a brand community on the basis of engagement, attitudes and identification. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3), 449–466. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2543>

Hawkins, D. L., & Mothersbaugh, D. I. (2018). *Comportamento do consumidor: Construindo a estratégia de marketing*. Integrada.minhabiblioteca.com.br; GEN Atlas. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595152373>

He, Y. (2016). Examining the effect of social media communication on brand equity creation (Doctoral dissertation). Concordia University.

Hede, A.-M., & Watne, T. (2013). Leveraging the human side of the brand using a sense of place: Case studies of craft breweries. *Journal of Marketing Management*, 29(1–2), 207–224. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.762422>

Hoekstra, J., & Leeflang, P. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020, 249–260. <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>

Hollebeek, L. D., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2022). From Customer-, to Actor-, to Stakeholder Engagement: Taking Stock, Conceptualization, and Future Directions. *Journal of Service Research*, 25(2), 328–343. <https://doi.org/10.1177/1094670520977680>

Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). S-D logic–informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>

Holmes, J. (2015). *Instagram: Instagram Blackbook: Everything You Need To Know About Instagram For Business and Personal—Ultimate Instagram Marketing Book*. CreateSpace Independent Publishing Platform. <https://books.google.pt/books?id=AahnjwEACAAJ>

Huaman-Ramirez, R., & Merunka, D. (2019). Brand experience effects on brand attachment: The role of brand trust, age, and income. *European Business Review*, 31(5), 610–645. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2017-0039>

Huang, C.-C. (2017). The impacts of brand experiences on brand loyalty: Mediators of brand love and trust. *Management Decision*, 55(5), 915–934. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0465>

Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving Brand Engagement Through Online Social Influencers: An Empirical Investigation of Sponsored Blogging Campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78–96. <https://doi.org/10.1177/0022242919854374>

Huguet, T. (2021). Business Model Reinvention: Impacts of Covid-19 on the Fitness Gym Industry [Master's thesis, MSc in International Management]. Retrieved from https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24161/1/master_lea_tiphaine_huguet.pdf

Ingram, D. (2021). Social Media as an Aid to Export and Early Stage Internationalization: A Literature Review (pp. 65–83). https://doi.org/10.1007/978-3-658-33642-4_4

Ionica, H., Capusneanu, S., Topor, D., Tamaş, A., Solomon, A.-G., & Danescu, T. (2021). Fundamental Power of Social Media Interactions for Building a Brand and Customer Relations. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16, 1702–1717. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050096>

Irshad, M., & Ahmad, M. S. (2019). Impact of Consumers' Online Motivations on the Online Purchase Intentions: Mediating Role of Consumers' Attitudes towards Social Media Marketing. *Business & Economic Review*, 11, 89–112. <https://doi.org/10.22547/BER/11.3.4>

Jacobson, J., Gruzd, A., & Hernández-García, Á. (2020). Social media marketing: Who is watching the watchers? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101774. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.001>

Jamil, K., Dunnan, L., Gul, R. F., Shehzad, M. U., Gillani, S. H. M., & Awan, F. H. (2022). Role of Social Media Marketing Activities in Influencing Customer Intentions: A Perspective of a New Emerging Era. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.808525>

Japutra, A., Ekinci, Y., Simkin, L., & Nguyen, B. (2018). The role of ideal self-congruence and brand attachment in consumers' negative behaviour. *European Journal of Marketing*, 52(3/4), 683–701. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2016-0318>

Javornik, A., Filieri, R., & Gumann, R. (2020). “Don't Forget that Others Are Watching, Too!” The Effect of Conversational Human Voice and Reply Length on Observers' Perceptions of Complaint Handling in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 100–119. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.02.002>

Jennewein, C., Baumann, A., & Lessmann, S. (2020). To Use or Not to Use: The Relationship Between Personality Traits and Instagram Usage (Paper No. 1576). https://doi.org/10.30844/wi_2020_o3-jennewein

Jerman, D., & Završnik, B. (2015). Exploring the role of business social networking for organizations. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 8, 28–45. <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541.IIASS-2015-no1-art02>

Jiang, B., & Tian, L. (2018). Collaborative Consumption: Strategic and Economic Implications of Product Sharing. *Management Science*, 64(3), 1171–1188. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2647>

Kannan, P. K., & Kulkarni, G. (2022). The impact of Covid-19 on customer journeys: Implications for interactive marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(1), 22–36. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2021-0078>

Kannan, P. K., & Li, H. “Alice”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

Kaufman, G., & Taniguchi, H. (2021). Working from Home and Changes in Work Characteristics during COVID-19. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, 237802312110527. <https://doi.org/10.1177/23780231211052784>

Kaufmann, H. R., Filho, C. G., E Silva, C. R., & Monteiro, P. R. R. (2019). Consumer-brand relationship development in the automotive market: An integrative model. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 19(3-4), 321-340. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2019.100910>

Kaye, L. K., Wall, H. J., & Malone, S. A. (2016). “Turn that frown upside-down”: A contextual account of emoticon usage on different virtual platforms. *Computers in Human Behavior*, 60, 463–467. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.088>

Khan, I., Hollebeek, L. D., Fatma, M., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2020). Brand engagement and experience in online services. *Journal of Services Marketing*, 34(2), 163–175. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2019-0106>

- Kim, S., Chen, R. P., & Zhang, K. (2016). Anthropomorphized Helpers Undermine Autonomy and Enjoyment in Computer Games. *Journal of Consumer Research*, 43(2), 282–302. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw016>
- Kim, S., Kandampully, J., & Bilgihan, A. (2018). The influence of eWOM communications: An application of online social network framework. *Computers in Human Behavior*, 80, 243-254. <https://doi.10.1016/j.chb.2017.11.01>
- Kitchen, P. J. (2020). *A Reader in Marketing Communications*. Routledge.
- Kleemans, M., Daalmans, S., Carbaat, I., & Anschütz, D. (2018). Picture Perfect: The Direct Effect of Manipulated Instagram Photos on Body Image in Adolescent Girls. *Media Psychology*, 21(1), 93–110. <https://doi.org/10.1080/15213269.2016.1257392>
- Kliatchko, J. (2019). *Integrated Marketing Communication: Putting the Human Person at the Core*. Cambridge Scholars Publishing. <https://books.google.pt/books?id=gge9DwAAQBAJ>
- Knowles, J. R., Ettenson, P. L., & Dollens, J. (2020). Growth opportunities for brands during the COVID-19 crisis. *MIT Sloan Management Review: Cambridge*, 61(4), 2–6. Retrieved from <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 : moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons, Inc., Cop.
- Kotler, P., Pförtsch, W., & Sponholz, U. (2021). *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59531-9>
- Krämer, A., & Böhrs, S. (2017). How Do Consumers Evaluate Explainer Videos? An Empirical Study on the Effectiveness and Efficiency of Different Explainer Video Formats. *Journal of Education and Learning*, 6(1), Art. 1. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p254>

Krasnova, H., Widjaja, T., Buxmann, P., Wenninger, H., & Benbasat, I. (2015). Research Note—Why Following Friends Can Hurt You: An Exploratory Investigation of the Effects of Envy on Social Networking Sites among College-Age Users. *Information Systems Research*, 26(3), 585–605. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0588>

Kumar, S. P., Aswani, P. R., & Seema, P. M. (2020). A study on consumer behaviour towards amazon products post pandemic. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 0022-1945, 728–735. <http://www.jicrjournal.com/gallery/89-jicr-september-3193.pdf>

Kumar, V., & Kaushik, A. K. (2020). Building consumer–brand relationships through brand experience and brand identification. *Journal of Strategic Marketing*, 28(1), 39–59. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1482945>

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>

Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>

Ladhari, R., Cheikhrouhou, S., Morales, M., & Zaaboub, E. (2022). Antecedents and consequences of emotional attachment to sport teams brands. *Journal of Brand Management*, 29, 1–16. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00285-7>

Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>

Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., & Singh, P. (2021). Why We Need Qualitative Research in Management Studies. *Journal of Contemporary Administration*, 25(2), 1–4. <https://doi.org/doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200297.en>

Las Casas, A. L. (2017). *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. (9th ed.) São Paulo: Pearson.

Leo, S., Alsharari, N. M., Abbas, J., & Alshurideh, M. T. (2021). From Offline to Online Learning: A Qualitative Study of Challenges and Opportunities as a Response to the COVID-19 Pandemic in the UAE Higher Education Context. In M. T. Alshurideh, A. E. Hassanien, & R. Masa'deh (Eds.), *The Effect of Coronavirus Disease (COVID-19) on Business Intelligence* (pp. 203–217). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67151-8_12

León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Best Practices for Fitness Center Business Sustainability: A Qualitative Vision. *Sustainability*, 12(12), 5067. <https://doi.org/10.3390/su12125067>

Li, X., Wu, C., & Mai, F. (2019). The effect of online reviews on product sales: A joint sentiment-topic analysis. *Information & Management*, 56(2), 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.007>

Lim, J.-S., Pham, P., & Heinrichs, J. H. (2020). Impact of social media activity outcomes on brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 29(7), 927–937. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2019-2298>

Linke, A., & Zerfass, A. (2012). Future trends of social media use in strategic communication: Results of a Delphi study. *Public Communication Review*, 2, 17–29. <https://doi.org/10.5130/pcr.v2i2.2736>

Liu, C.-T., & Guo, Y. (2015). The Role of Sense of Belonging in Social Media Usage: A Tale of Two Types of Users. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25, 403–422. <https://doi.org/10.14329/apjis.2015.25.2.403>

Liu, M. T., Liu, Y., Mo, Z., Zhao, Z., & Zhu, Z. (2020). How CSR influences customer behavioural loyalty in the Chinese hotel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2018-0160>

Lohmann, K., Pyka, S. S., & Zanger, C. (2017). The effects of smileys on receivers' emotions. *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 489–495. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2017-2120>

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>

Ludke, M., & André, M. E. (2011). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. *Em Aberto*, 5(31).

Puzakova, M., & Aggarwal, P. (2015). To Wink Or Not to Wink? The Role of Anthropomorphism, Power, and Gender Stereotypes in Luxury Branding. In K. Diehl & C. Yoon (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Volume 43 (pp. 667-668). Duluth, MN: Association for Consumer Research.

Macarthy, A. (2018). *500 dias de marketing nas redes sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

MacInnis, D. J., & Folkes, V. S. (2017). Humanizing brands: When brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 355–374. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.12.003>

Macinnis, D., & Folkes, V. (2016). Humanizing Brands: When Brands Seem to Be Like Me, Part of Me, and in a Relationship with Me. *Journal of Consumer Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.12.003>

Manganari, E. E., & Dimara, E. (2017). Enhancing the impact of online hotel reviews through the use of emoticons. *Behaviour & Information Technology*, 36(7), 674–686. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1275807>

Mansoor, H. (2017). B2B to H2H: A New Thinking On Customer Experience Management. Retrieved from: <https://customerthink.com/b2b-to-h2h-a-new-thinking-on-customer-experience-management/>

Manzoor, Engr. Dr. A. (2016). Using Social Media Marketing for Competitive Advantage (pp. 201–218). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9776-8.ch010>

Mariutti, F. G. (2017). The placement of country reputation towards place management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 240–253. <https://doi.org/10.1108/JPMD-10-2016-0067>

Marques, V. (2020). Marketing Digital de A a Z. *Digital 360*.

Martin, J., Rychlowska, M., Wood, A., & Niedenthal, P. (2017). Smiles as Multipurpose Social Signals. *Trends in Cognitive Sciences*, 21(11), 864–877. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2017.08.007>

McShane, L., Pancer, E., Poole, M., & Deng, Q. (2021). Emoji, Playfulness, and Brand Engagement on Twitter. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 96–110. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.06.002>

Mirzaei, A., Wilkie, D. C., & Siuki, H. (2022). Woke brand activism authenticity or the lack of it. *Journal of Business Research*, 139, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.044>

Moffitt, S., Dover, M., & Tapscott, D. (2010). *WIKIBRANDS: Reinventing Your Company in a Customer-Driven Marketplace: Reinventing Your Company in a Customer-Driven Marketplace*. McGraw Hill LLC. https://books.google.pt/books?id=vcQnsHRN_X0C

Mohammad Rizan, Basrah Saidani, & Yusiyana Sari. (2017). Pengaruh Brand Image Dan Brand Trust Terhadap Brand Loyalty Teh Botol Sosro: Survei Konsumen Teh Botol Sosro di Food Court ITC Cempaka Mas, Jakarta Timur. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1). Retrieved from: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/772>

Mohammed, A., Sumra, D.-K., Khan, R., & Awan, T. (2022). New trends in digital marketing emergence during pandemic times. *International Journal of Innovation Science*, 15. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2021-0139>

Montecchi, M., & Nobbs, K. (2017). Let It Go: Consumer Empowerment and User-Generated Content – An Exploratory Study of Contemporary Fashion Marketing Practices in the Digital Age. Em A. Vecchi (Ed.), *Advanced Fashion Technology and Operations Management* (pp. 294–317). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1865-5.ch013>

Morgado, J. C. (2018). A Escola e o Futuro: Entre o analógico e o digital. *Elo*, 25 anos, 83-90. Retrieved from <https://www.cffh.pt/?pagina=elos#>

- Morikawa, M. (2020). COVID-19, teleworking, and productivity. VOX Portal Website. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Moussa, S. (2019). An emoji-based metric for monitoring consumers' emotions toward brands on social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(2), 211–225. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0257>
- Mowat, J. (2018). *Video Marketing Strategy: Harness the Power of Online Video to Drive Brand Growth*. Kogan Page. <https://books.google.pt/books?id=3EVPDwAAQBAJ>
- Müller, J., & Christandl, F. (2019). Content is king – But who is the king of kings? The effect of content marketing, sponsored content & user-generated content on brand responses. *Computers in Human Behavior*, 96, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.006>
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Naeem, M. (2021). Do social media platforms develop consumer panic buying during the fear of Covid-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102226. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102226>
- Nagy, S., & Hajdu, G. (2021). The relationship between content marketing and the traditional marketing communication tools. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 18, 110–119. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.25>
- Nanda, P., & Kumar, V. (2021). Social Media Analytics: Tools, Techniques and Present Day Practices. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 11, 422–436. <https://doi.org/10.1504/IJSOI.2021.10039351>
- Narangajavana Kaosiri, Y., Callarisa Fiol, L. J., Moliner Tena, M. Á., Rodríguez Artola, R. M., & Sánchez García, J. (2019). User-Generated Content Sources in Social Media: A New Approach to Explore Tourist Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 58(2), 253–265. <https://doi.org/10.1177/0047287517746014>

Noman, A. S. M., Das, S., & Patil, S. (2019). Techies Against Facebook: Understanding Negative Sentiment Toward Facebook via User Generated Content. *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–15. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300698>

Nosi, C., Pucci, T., Melanthiou, Y., & Zanni, L. (2021). The influence of online and offline brand trust on consumer buying intention. *EuroMed Journal of Business*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0002>

Osman, A. (2021). *La marque, un référent d'une identité égaré*. Université de Sousse.

Padilla, L. (2019). *There Is No More B2B Or B2C. It's H2H: Human to Human*. New York: Independently Published.

Pera, R., Viglia, G., Grazzini, L., & Dalli, D. (2019). When empathy prevents negative reviewing behavior. *Annals of Tourism Research*, 75, 265–278. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.01.005>

Pereira da Silva, M., Santiago Resende, N., & Vieira Cunha, T. (2021). Comunicação Organizacional E Humanização Em Redes Digitais: Análise De Conteúdo Da Nubank No Instagram. *Revista Univap*, 27(54). <https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v27i54.2618>

Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20–36. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0250>

Poole, D. N., Escudero, D. J., Gostin, L. O., Leblang, D., & Talbot, E. A. (2020). Responding to the COVID-19 pandemic in complex humanitarian crises. *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s12939-020-01162-y>

Popa, I., Ștefan, S. C., Olariu, A. A., Popa, S., & Popa, C. (2022). Modelling the COVID-19 Pandemic Effects on Employees' Health and Performance: A PLS-SEM Mediation Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1865. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031865>

Portal, S., Abratt, R., & Bendixen, M. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizons*, 61(3), 367–374. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.003>

Potts, J. (2018). Futurism, Futurology, Future Shock, Climate Change: Visions of the Future from 1909 to the Present. *PORTAL Journal of Multidisciplinary International Studies*, 15. <https://doi.org/10.5130/portal.v15i1-2.5810>

Pourkhani, A., Abdipour, Kh., Baher, B., & Moslehpour, M. (2019). The impact of social media in business growth and performance: A scientometrics analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 223–244. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2019.2.003>

Prestes, P. et al. (2010) Comunicação Humanizada e Mídia: adaptação das organizações ao protagonismo dos públicos. *Simpósio Internacional de Comunicação*, 22-24

Quivy, R., & Luc Van Campenhoudt. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa Gradiva.

Qureshi, M. A., Younus, A., O’Riordan, C., & Pasi, G. (2018). A wikipedia-based semantic relatedness framework for effective dimensions classification in online reputation management. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 9, 1403–1413.

Rabbanee, F. K., Roy, R., & Spence, M. T. (2020). Factors affecting consumer engagement on online social networks: Self-congruity, brand attachment, and self-extension tendency. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1407–1431. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2018-0221>

Rahman, M. A., Islam, Md. A., Esha, B. H., Sultana, N., & Chakravorty, S. (2018). Consumer buying behavior towards online shopping: An empirical study on Dhaka city, Bangladesh. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1514940. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1514940>

Ramirez, E., & Goldsmith, R. E. (2009). Some Antecedents of Price Sensitivity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(3), 199–214. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679170301>

Rasidi, W. A. R., & Tiarawati, M. (2021). The Effect of Convenience and Trust on Online Purchasing Decision (on Blibli Platform). *Journal of Business and Management Review*.

Ratnasari, I., Siregar, S., & Maulana, A. (2021). How to build consumer trust towards e-satisfaction in e-commerce sites in the covid-19 pandemic time? *International Journal of Data and Network Science*, 127–134. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.2.001>

Read, R. P. (2013). *Delete Me: An Argument Against Facebook*. Ronald Read. <https://books.google.pt/books?id=gfkAnwEACAAJ>

Remondes, J., & Oliveira, P. (2018). O comportamento do consumidor corporate e suas implicações na gestão de marketing digital e redes sociais online das agências de viagens. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1, 1367–1378.

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>

Rogers, R. (2021). Visual media analysis for Instagram and other online platforms. *Big Data & Society*, 8(1), 20539517211022370. <https://doi.org/10.1177/20539517211022370>

Ruchiga, M. A., & Knoll, G. F. (2019). Comunicação e mídias sociais: Estratégias de personalização e humanização de marca no Twitter. *Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília*, 12(1), 88. <https://doi.org/10.31501/comunicologia.v12i1.10299>

- Ruggeri, A., & Samoggia, A. (2018). Twitter communication of agri-food chain actors on palm oil environmental, socio-economic, and health sustainability. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), 75–93. <https://doi.org/10.1002/cb.1699>
- Rundle-Thiele, S., David, P., Willmott, T., Pang, B., Eagle, L., & Hay, R. (2019). Social marketing theory development goals: An agenda to drive change. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 160–181. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1559871>
- Saha, K., Seybolt, J., Mattingly, S., Aledavood, T., Konjeti, C., Martinez, G., Grover, T., Mark, G., & Choudhury, M. (2021). What Life Events are Disclosed on Social Media, How, When, and By Whom. <https://doi.org/10.1145/3411764.3445405>
- Santos, J. B. N., & Kunz, M. A. (2014). Estratégias de marketing em plataformas digitais. *Revista de Administração*, 12 (21), 73-92. Retrieved from: <http://ocs.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1095>
- Sarkar, C., & Kotler, P. (2021). *Brand Activism: From Purpose to Action*. IDEA BITE PRESS. <https://books.google.pt/books?id=YkBhzQEACAAJ>
- Sayabek, Z., Doszhan, R., Borodin, A., Omarova, A., & Ilyas, A. (2019). The role of social media marketing in consumer behaviour. *E3S Web of Conferences*, 135, 04022. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913504022>
- Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius*, 7, 2378023120982856. <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>
- Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. L. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Schroll, R., Schnurr, B., & Grewal, D. (2018). Humanizing Products with Handwritten Typefaces. *Journal of Consumer Research*, 45(3), 648–672. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy014>
- Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum; Crown Business.

- Sedej, T. (2019). The role of video marketing in the modern business environment: A view of top management of SMEs. *J. for International Business and Entrepreneurship Development*, 12, 37. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2019.10024902>
- Semadi, I.P., and Ariyanti, M. (2018). The influence of brand experience, brand image and brand trust on brand loyalty of ABC-CASH. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 7(3), 12-23.
- Serra-Cantallops, A., Ramon-Cardona, J., & Salvi, F. (2018). The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(2), 142–162. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-0009>
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Rashidirad, M. (2021). The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53(1), 47–65. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.001>
- Shareef, M. A., Kapoor, K. K., Mukerji, B., Dwivedi, R., & Dwivedi, Y. K. (2020). Group behavior in social media: Antecedents of initial trust formation. *Computers in Human Behavior*, 105, 106225. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106225>
- Shaver, P. R., Mikulincer, M., & Cassidy, J. (2019). Attachment, caregiving in couple relationships, and prosocial behavior in the wider world. *Attachment in Adulthood*, 25, 16–20. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.02.009>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*.
- Sirgy, M. (2018). Self-congruity theory in consumer behavior: A little history. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 28, 197–207. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1436981>

- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478–491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Sokolova, K., & Perez, C. (2020). You follow fitness influencers on YouTube. But do you actually exercise? How parasocial relationships, and watching fitness influencers, relate to intentions to exercise. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102276>
- Solinca. (2019). Sobre nós. solinca: Smart Fitness. Retrieved February 2, 2023, from <https://www.solinca.pt/solinca/solinca-about/>
- Solomon, M. R. (2016). O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Integrada.minhabiblioteca.com.br; Porto Alegre: Bookman. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603680>
- SONAE. (2019a). Cultura. SONAE: Improving Life Consult. Retrieved February 3, 2023, from <http://sonae.pt/pt/sonae/cultura/>
- Song, H., Wang, J., & Han, H. (2019). Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.011>
- Sormaz, J., Kuzmanovic, M., & Jeremic, V. (2019). Customer Preferences towards Digital Marketing Strategies. 507–526.
- Souza, I., & Ferris, S. (2015). Social Media Marketing in Luxury Retail. *International Journal of Online Marketing*, 5, 18–36. <https://doi.org/10.4018/IJOM.2015040102>
- Stangherlin, A., De Moraes João, D., Nara, J., & De Oliveira, D. (2020). Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da COVID-19. *Observatório Socioeconômico da COVID-19*. <http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/226>
- Strand, A., & Robertson, M. (2020). An Attitudinal Impacts Analysis of Social Media Platforms And Brand Relationship Quality at Music Festivals. *Event Management*, 24, 769–788. <https://doi.org/10.3727/152599520X15894679115538>

Sufian, A., Min, C. S., Murad, M. A., & Aziz, N. A. A. (2020). The Impact Of Social Media Marketing On Sales Performance Of Small Online Business. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(3), 922–940.

Suhail, M., Khan, M., Saifi, Mohd. A., & Attree, D. (2022). Impact Of Covid 19 Pandemic On Digital Marketing. *EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management*, 23–30. <https://doi.org/10.36713/epra11267>

Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O’Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>

Tardin, M., Soncini Pelissari, A., & Dazzi Braga, L. (2020). Social Media Marketing Communication: Effects on Brandy Equity and on Consumer’s Purchase Intention. *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(6), 441–457. <https://doi.org/10.31686/ijier.vol8.iss6.2438>

Teixeira, A. R. M. (2017). Marketing Tribal: O comportamento do consumidor desportivo. *Caso do Sporting Clube de Portugal*.

Thota, S. C. (2018). Social Media: A Conceptual Model of the Whys, Whens and Hows of Consumer Usage of Social Media and Implications on Business Strategies. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22, 1.

Tormes, G., Silva, V., Pivetta, N., & Scherer, F. (2016). The storytelling tool in marketing context: An analysis from the corporate communication strategy. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 14. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20160027>

Torres, S. (2017). The Anthropocene and the Posthuman Anthro-Scene: Narratives of Catastrophe and Contamination. *Ilha do Desterro*, 70, 93–105. <https://doi.org/10.5007/2175-8026.2017v70n2p93>

Tran, B. X., Ha, G. H., Nguyen, L. H., Vu, G. T., Hoang, M. T., Le, H. T., Latkin, C. A., Ho, C. S. H., & Ho, R. C. M. (2020). Studies of Novel Coronavirus Disease 19 (COVID-

19) Pandemic: A Global Analysis of Literature. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4095. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114095>

Tukachinsky, R., & Stever, G. (2018). Theorizing Development of Parasocial Engagement. *Communication Theory*, 29(3), 297–318. <https://doi.org/10.1093/ct/qty032>

Valaskova, K., Kramarova, K., & Bartosova, V. (2015). Multi Criteria Models Used in Slovak Consumer Market for Business Decision Making. *Procedia Economics and Finance*, 26, 174–182. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00913-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00913-2)

Van Vleet, M., & Feeney, B. (2015). Play Behavior and Playfulness in Adulthood. *Social and Personality Psychology Compass*, 9, 630–643. <https://doi.org/10.1111/spc3.12205>

Ventre, I., & Kolbe, D. (2020). The Impact of Perceived Usefulness of Online Reviews, Trust and Perceived Risk on Online Purchase Intention in Emerging Markets: A Mexican Perspective. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(4), 287–299. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1712293>

Verma, A. (2022). Growth & Success of Social Media Marketing. 8, 1–7. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/B47ZH>

Villa, R., & Monzón, A. (2021). Mobility Restrictions and E-Commerce: Holistic Balance in Madrid Centre during COVID-19 Lockdown. *Economies*, 9(2), 57. <https://doi.org/10.3390/economies9020057>

Voramontri, D., & Klieb, L. (2019). Impact of social media on consumer behaviour. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 11, 209. <https://doi.org/10.1504/IJIDS.2019.101994>

Walter, E., & Gioglio, J. (2014). *The Power of Visual Storytelling: How to Use Visuals, Videos, and Social Media to Market Your Brand: How to Use Visuals, Videos, and Social Media to Market Your Brand*. McGraw Hill LLC. <https://books.google.pt/books?id=HmjOAgAAQBAJ>

Wang, Y., & Yang, Y. (2020). Dialogic communication on social media: How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their publics. *Computers in Human Behavior*, 104, 106183. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.10618>

Willoughby, J. F., & Liu, S. (2018). Do pictures help tell the story? An experimental test of narrative and emojis in a health text message intervention. *Computers in Human Behavior*, 79, 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.031>

Wright, B. K., & Williams, A. S. (2018). *Brand Marketing Via Facebook: An Investigation Of The Marketing Mix , Consumer-Based Brand Equity , And Purchase Intention In The Fitness Industry.*

Yamin, A. B. (2017). Impact of Digital Marketing as a Tool of Marketing Communication: A Behavioral Perspective on Consumers of Bangladesh. *American Journal of Trade and Policy*, 4(3), 117–122. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v4i3.426>

Yaneva, R. (2022). Digital Strategies for Marketing Relationships with Customers. *European Journal of Marketing and Economics*, 5(2), 73–86. <https://doi.org/doi:10.26417/ejme.v1i1.p135-145>

Yang, L. W., Aggarwal, P., & McGill, A. L. (2020). The 3 C's of anthropomorphism: Connection, comprehension, and competition. *Consumer Psychology Review*, 3(1), 3–19. <https://doi.org/10.1002/arcp.1054>

Zarella, D., & Zarella, A. (2010). *The Facebook Marketing Book.* O'Reilly Media. <https://books.google.dj/books?id=ymGAEyU4mSIC>

Zhang, M., Li, L., Ye, Y., Qin, K., & Zhong, J. (2020). The effect of brand anthropomorphism, brand distinctiveness, and warmth on brand attitude: A mediated moderation model. *Journal of Consumer Behaviour*, 19(5), 523–536. <https://doi.org/10.1002/cb.1835>

Zhou, W., Tsiga, Z., Li, B., Zheng, S., & Jiang, S. (2018). What influence users' e-finance continuance intention? The moderating role of trust. *Industrial Management & Data Systems*, 118(8), 1647–1670. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2017-0602>

Apêndice I – tabela de análise do FB da *Solinca* do mês de março

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações		
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7			
M A R Ç O 2 0 2 3	1	link-dia1	Março chegou e com mais um desafio de piscinal! 🏊 Quem já está preparado para dar umas braçadas? E já sabem, sem desafios não há motivação. 🙌 Bons treinos!		X				X	X		- resposta aos utilizadores com menção - partilha do reels no feed	
	2												
	3												
	4												
	5	link-dia5	👉A modalidade ABS dá-lhe um treino de core acessível, que melhora o equilíbrio e a mobilidade, assim como a consciência corporal. 👉 É também ideal para prevenir lesões. Preparados? 🤔 👉 Saiba mais sobre esta e outras modalidades em https://www.solinca.pt/modalidades/							X		Post informativo	
	6	link-dia6	É vegan e fá de sabores orientais? A receita deste mês é para si! 🍷 Leia a receita completa em 📄 https://www.solinca.pt/receita-vegan-caril-de-grao/							X			
	7	link-dia7	QUAL SERÁ O MELHOR PARA INICIANTES: EXERCÍCIOS EM MÁQUINAS OU EXERCÍCIOS COM PESOS LIVRES? Com este artigo ficará a saber as vantagens e desvantagens de ambos. Desta forma, pode tomar a melhor decisão de acordo com os seus objetivos. Começamos com uma simples definição de ambos: - Pesos livres: Pesos que não estão ligados a qualquer aparelho (barras, halteres e kettlebells são alguns exemplos); Leia o artigo completo aqui 📄							X		-post informativo com link para o blog	
	8												
	9												
	10												
	11												
	12	link-dia12	Obrigado pelas palavras. O Solinca Classic Gaia agradece 😊			X					X		-Crítica/opinião de um sócio do clube de gaia
	13												
	14	link-dia14	A MODA DO ÓLEO DE COCO: É MESMO A MELHOR GORDURA PARA COZINHAR? O óleo de coco foi um dos produtos alimentares que mais popularidade ganhou nos últimos tempos, por alegados benefícios para a saúde. Há quem tenha substituído a manteiga dos doces pelo óleo de coco, há quem tenha trocado o azeite nas preparações culinárias ou há mesmo quem o adicione ao café. Mas então... Esta gordura será mesmo benéfica ou não? Leia o artigo completo aqui 📄								X		
	15												
	16	link-dia16	🌱Conheça o nosso serviço de nutrição e cuide do seu bem-estar total com a Solinca. A nossa equipa nacional de nutricionistas está disponível em todos os clubes. 🤗 Marque já a sua consulta! 👉 Saiba mais em: https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-nutricao/							X		-post informativo com link para o blog	
	17												
	18	link-dia18	🌱Conheça o nosso serviço de nutrição e cuide do seu bem-estar total com a Solinca. A nossa equipa nacional de nutricionistas está disponível em todos os clubes. 🤗 Marque já a sua consulta! 👉 Saiba mais em: https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-nutricao/							X		-post informativo com link para o blog	
		link-dia18-2	Foco, foco, foco! 🎯 O treino de hoje correu bem? 🤔 👤 Carlos Silva			X	X	X	X				-reels de um sócio a treinar
19	story									X		- storie com conteúdo do dia do Pai	

20	link-dia20	Dia 25 de Março, junte-se ao seu Clube Solinca para o lançamento de novas Coreografias! E o tema será "Filmes". 🎬 Quem vem vestido a rigor? 🤖 Mais informações no seu Clube Solinca.						X		
21	link-dia21	A BICICLETA ESTÁTICA E AS AULAS DE GRUPO Aula de Bike consiste em exercícios feitos numa bicicleta ergométrica, num ambiente preparado para a atividade, existem diferentes níveis de esforço conforme o seu condicionamento físico. Segue um padrão de planeamento onde teremos algumas variações de frequência cardíaca e movimentos na bicicleta, ou seja, pedalar em pé, sentado, com carga rápida, pesada ou moderada. Leia o artigo completo aqui 📖						X		
22	link-dia22	O Dia Mundial da Água vai ser especial no seu Solinca Classic! 🌊 Junte-se a nós para uma Mega aula de Hidroginástica! 🏊 👉 Mais informações no seu Clube Solinca Classic.						X	X	
23										
24										
25	link-dia25	Quem também já está preparado para as novas coreografias de hoje? 🕺 📍 Solinca Colombo				X	X	X		
26										
27	link-dia27	Os Cursos Intensivos de Natação da Solinca voltaram! 🏊 Nestas férias da Páscoa, vamos ajudar os mais pequenos a aprender a nadar e/ou a consolidar técnicas de nado. 📖 Inscrevam já os vossos atletas de palmo e meiol! 👉 Aulas de 3 a 14 de abril. 👉 Inscrições e mais informações no seu Clube Solinca Classic.						X		-post informativo sobre curso de natação
28	link-dia28	BENEFÍCIOS DO CONSUMO DE FRUTAS E LEGUMES DA ÉPOCA Foi celebrado a 26 de abril, o dia de produção nacional, com o objetivo de valorizar a produção de alimentos de norte a sul do país incluindo as ilhas, dando a importância devida aos alimentos da época e sensibilizar a população para a economia do país e para a produção local. Estes alimentos são mais ricos nutricionalmente e com menor impacto ambiental, ajudando a biodiversidade e os agricultores locais. Leia o artigo completo aqui 📖						X		- post informativo com link para o blog
29										
30	link-dia30	Há quanto tempo faz parte da Família Solinca? 🤔			X			X		-Crítica/opinião de um sócio do clube de oelhas
31										

Tabela 14 - Análise de conteúdo FB da Solinca do mês de março

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emoji | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

Apêndice II – tabela de análise do FB da *Solinca* do mês de abril

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações	
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7		
A B R I L 2 0 2 3	1	link-dia1	Em abril, braçadas mil! 🏊 Este mês o desafio vem com deslocamentos, extensão e flexão de braços em suspensão e em apoio, saída de piscina com salto e salto com apoio das mãos na parede. Terminamos com bruços. 🏊 Vamos? 🏊	X				X	X		- vídeo explicativo sobre as aulas de natação	
	2											
	3	link-dia3	🥦 Sabia que uma porção de couve-flor contém a dose diária recomendada de vitamina C? Este vegetal é da família dos Brassicaceae, tal como os brócolos e a couve-de-bruxelas. E ainda rico em ácido fólico, fibra e glicosinolato, substância que previne o aparecimento de alguns cânceros. Este purê de couve-flor contém menos calorias e menos hidratos de carbono do que o purê de batata tradicional, sendo por isso uma boa opção para quem procura reduzir gordura em excesso de forma saudável. Leia a receita completa em 📄 https://www.solinca.pt/pure-de-couve-flor/						X		-post informativo com link para o blog	
	4	link-dia4	A próxima quinta-feira vai ser especial porque vamos celebrar o Dia Mundial da Atividade Física! 🏃🏆 Descubra aulas especiais no seu mapa de aulas e desafios em salat 🏊 Mais informações no seu Clube Solinca. #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio #diamundialdaatividadefisica						X	X	-post informativo e de promoção das aulas de grupo.	
	5											
	6											
	7											
	8	link-dia8	Quem gostaria de ter uma alimentação mais saudável? 🥗 Os nutricionistas Solinca podem ajudar a fazer mudanças significativas na sua dieta e estilo de vida. 🏃 Aproveite já 20% de desconto em serviços de nutrição avulso: Composição Corporal Avançada, Consulta Premium e Packs. 📄 Promoção válida de 10 a 19 de Abril, para sócios e não sócios. 📄 Mais informações na receção do seu clube. #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio		X					X		-post promocional sobre uma alimentação mais saudável
		story										-partilha do post promocional sobre consultas de nutrição
	9											
	10											
	11	link-dia11	AVALIAÇÃO NUTRICIONAL AO SUSHI Hoje falamos da cozinha japonesa, nomeadamente do sushi que se popularizou bastante nos países ocidentais. Por norma, o sushi é feito à base de arroz branco, algas, peixe e vegetais, sendo por isso: - Rico em ômega-3 (atum, salmão, cavala, sardinha, pargo e peixe-espada) que ajuda a prevenir doenças cardiovasculares e artrite; - Fonte de hidratos de carbono (arroz) que permite uma libertação lenta da energia; - Rico em fibras (arroz) que proporciona uma boa digestão; Leia o artigo completo aqui 📄 https://www.solinca.pt/avaliacao-nutricional-ao-sushi/						X		- post informativo com link para o blog	
	12											
	13											
	14	link-dia14	No dia 13 de Maio, chega a Kids Party! 🎉 Traga os mais novos para uma tarde cheia de surpresas! Temos atividades em grupo com exercício e muita diversão. Também oferecemos o lanche! 🍌 Inscrições e mais informações na receção do clube.									-partilha do post sobre a Kids Party
	15											
16												

17	link-dia17	Obrigado! 🙏		X	X				X		-post com review/testemunho de um sócio
18	link-dia18	TREINO DA FLEXIBILIDADE Segundo Achour (2006), um atleta é capaz de melhorar a sua amplitude do músculo articular se realizar treino de flexibilidade, pois provoca uma diminuição das resistências dos tecidos musculares e conjuntivos. Aliás, a amplitude de movimento de uma articulação ou conjunto de articulações pode aumentar com um programa de treino com exercícios planeados (Alter, 1999). Leia o artigo completo aqui 📄							X		- post informativo com link para o blog
19											
20											
21											
22											
23											
24	link-dia24	Que tal esses treinos no novo Solinca Light Estoril? 📺📺 📺 Solinca Light Estoril				X	X	X			-partilha de um vídeo do Solinca Light Estoril
	story										-story informativo sobre a modalidade de power jump
25	link-dia25	Venha experimentar 1 TREINO GRÁTIS com um Personal Trainer e conheça os benefícios do treino personalizado! Marque já o seu treino em https://bit.ly/3pdXzgz									- post comercial dos serviços de PT
26	link-dia26	CONHEÇA MELHOR O ABACATE O abacate é um alimento idolatrado por muitos, mas ainda algo bastante desconhecido por outros. Há alguns anos atrás tornou-se uma tendência, desde restaurantes, sites de receitas culinárias a blogues, a sua fama teve uma evolução crescente até aos dias de hoje. Leia o artigo completo aqui 📄							X		- post informativo com link para o blog
27	link-dia27	Hoje é dia de festa do Solinca Light Barreiro! 🎉 Parabéns a todos os sócios e equipa! Quem vem fazer a festa nos treinos de hoje? 📺		X					X		-post comemorativo do aniversário de um dos clubes
	link-dia27-2	Quem gosta de dançar tem este sábado para se deixar levar pelo ritmo! 🎶 Celebre no seu Clube Solinca o Dia Mundial da Dança numa aula especial. 📺📺 📺 Mais informações no seu Clube Solinca.		X					X	X	-post sobre o dia Mundial da Dança
28											
29											
30											
31											

Tabela 15- Análise de conteúdo FB da Solinca do mês de abril

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emoji | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

Apêndice III – tabela de análise do FB do *Solinca* da Maia do mês de março

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações	
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7		
M A R Ç O 2 0 2 3	1											
	2	link-dia2	<p>🔥 É JÁ AMANHÃ... O REGRESSO🔥</p> <p>🔥🔥🔥 SH'BAM 🔥 🔥</p> <p>5a Feira - 09h15, com Cláudia Ribeiro</p> <p>2a Feira - 19h30, com Rita Mandim</p> <p>2a Feira - 19h15, com André Gomes</p> <p>Junta-te à festa</p>						X			
	3											
	4	link-dia4	<p>Sábado de manhã com muita energia🔥🔥</p> <p>Aqua Love 🌊💙</p>	X			X			X		
	5	link-dia5	<p>Amanhã, 19h15... Regresso à dança🔥</p> <p>Espero por ti em SH'Bam 🍷</p>	X					X	X		
	6	link-dia6-1	<p>Como é que é Carameloooooooooooooos? 🔥🔥🔥</p> <p>LOGO TEMOS BODYPUMP AS 19H????</p> <p>CONTO COM VOCES 🍷🍷🍷🍷</p>							X		-post com informações das aulas de grupo
		link-dia6-2	<p>Porque quem dança é mais feliz 💖, no dia 8 de março esperamos por si em duas aulas especiais na piscina para celebrar o dia da mulher 🍷🍷</p> <p>Aqua Dance🌊☐</p> <p>💎 11h15</p> <p>💎 14h30</p> <p>Bring the party to the pool! 🍷</p>							X		-post com informações das aulas de grupo
	7											
	8	link-dia8	<p>Quem dança seus males espanta 😊</p> <p>Muita energia e alegria com Aqua Dance🍷</p> <p>Feliz dia, Mulheres💖</p>	X			X	X	X	X	X	-integração de fotografia e vídeo
	9											
	10											
	11											
	12											
	13											
	14											
	15											
	16	link-dia16	<p>💙No dia do Pai nade com os seus filhos!</p> <p>🏊Aulas de natação pais e filhos - 18 e 19 Março</p> <p>📄Mais informações na recepção do seu clube</p>							X	X	
		link-dia16-2	<p>Dia 25 Março vem treinar connosco e sentir na pele as novas coreografias 🔥🔥</p> <p>Estamos a tua espera para lançamentos brutais🍷🍷</p> <p>Mais informações na recepção 🍷</p>							X		
		link-dia16-3	<p>Hoje a Cláudia Ribeiro está de Parabéns!🍷</p> <p>Aproveite e deixe a sua mensagem de aniversário!</p> <p>#solincafamily</p>	X						X		-aniversário de um dos colaboradores
	17											
18												
19												
20	link-dia20	<p>Na quarta-feira, 22 de março, venha festejar o dia mundial da água connosco as 14h30. 🍷🍷</p> <p>Esperamos por si! 🍷🍷</p>							X			

		A marcação da aula é feita no check in 30 min antes ou na App online.								
21										
22	link-dia22	Os Samurais da Água 🌊💧👊 Mega aula de Hidroginástica para celebrar o Dia Mundial da Água 💧💧👊	X			X		X	X	
	link-dia22-1	Os Samurais da Água 🌊💧👊 Mega aula de hidroginástica para celebrar o Dia Mundial da Água 💧💧👊	X			X	X	X	X	
23										
24										
25										
26										
27	link-dia27	Venham aos sábados, tem muita energia e diversão. Body Pump às 16h15 ✅ Power Jump às 17h30 ✅ RPM às 18h30 ✅	X			X		X		-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-2	S-Day Filmes - Matrix 3B	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-3	S-Day Filmes - Matrix Hidroginástica	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-4	S-Day Filmes - Matrix Body Attack	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-5	S-Day Filmes - Matrix RPM	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-6	S-Day Filmes - Matrix Body Combat	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-7	S-Day Filmes - Matrix Power Jump	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
	link-dia27-8	S-Day Filmes - Matrix Body Pump	X			X				-post com fotos de uma aula de grupo (instructor + sócios)
28										
29										
30										
31										

Tabela 16 - Análise de conteúdo FB do Solinca Maia do mês de março

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emojis | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

Apêndice IV – tabela de análise do FB do *Solinca* da Maia do mês de abril

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações		
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7			
A B R I L 2 0 2 3	1												
	2	link-dia2	<p>Menu semanal 🥰 já chega de boa vida 🥰</p> <p>Segunda-feira:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ABS 10h - BodyPump 11h30 - PowerJump 12h45 <p>Terça-feira:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pilates 10h30 - BodyCombat 12h45 - Bodybalance 14h30 <p>Quarta-feira:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zumba 11h30 - BodyPump 12h45 - Localizada 16h <p>Quinta-feira:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcional 13h - Pilates 14h30 - Bodycombat 18h30 						x				
	3												
	4	link-dia4	<p>Hoje o Diogo Teixeira está de Parabéns! 🥳</p> <p>Aproveite e deixe a sua mensagem de aniversário!</p> <p>#solincfamily</p>	x						x		-partilha de fotografia comemorativa de aniversário de um colaborador	
	5												
	6	link-dia6	<p>Este Sábado é dia de Body Attack! Vamos juntos partir a loiça toda e "atacar" da melhor maneira as calorias antes da Páscoa 🥰</p> <p>Se nunca tiveste a oportunidade de experimentar esta aula, este é o teu dia!</p> <p>#bodyattack #10h30 #solincamaia</p>	x						x		-post informativo sobre uma aula de grupo do clube da Maia	
	7												
	8												
	9												
	10	link-dia10	<p>Quem gostaria de ter uma alimentação mais saudável e equilibrada? 🌱</p> <p>Os nutricionistas Solinca podem ajudar a fazer mudanças significativas na sua dieta e estilo de vida. 🥰</p> <p>Aproveite já 20% de desconto em serviços de nutrição avulso: Composição Corporal Avançada, Consulta Premium e Packs.</p> <p>🎁 Promoção válida de 10 a 19 de Abril, para sócios e não sócios.</p> <p>📞 Mais informações na receção do seu clube.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						x			-post promocional sobre as condições das consultas de nutrição do clube	
	11	link-dia11	<p>Sábados de manhã 🌞🥰</p>	x				x		x			-post com foto da aula de grupo do clube da Maia
	12												
	13												
	14												
	15	link-dia15	<p>No dia 13 de Maio, chega a Kids Party! 🎉</p> <p>Traga os mais novos para uma tarde cheia de surpresas! Temos atividades em grupo com exercício e muita diversão.</p> <p>Também oferecemos o lanche! 🍌</p> <p>Inscrições e mais informações na receção do clube.</p>							x		-partilha do post sobre a Kids Party	
	16												
	17												
	18												
	19												
	20												

21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											

Tabela 17 - Análise de conteúdo FB do Solinca da Maia do mês de abril

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emoji | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

Apêndice V – tabela de análise do IG da *Solinca* do mês de março

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações		
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7			
M A R Ç O 2 0 2 3	1	link-dia1	<p>Março chegou e com mais um desafio de piscinal! 🏊‍♀️👉 Quem já está preparado para dar umas braçadas?</p> <p>E já sabem, sem desafios não há motivação. 🙌 Bons treinos!</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness</p>		X		X	X	X			- disponibilização de mapas de aulas - repartilha do post sobre aulas da Escola de Natação	
	2	stories		X			X	X	X				
	3												
	4	stories				X	X	X				- partilha de post de influenciadores	
	5	link-dia5	<p>👉 A modalidade ABS dá-lhe um treino de core acessível, que melhora o equilíbrio e a mobilidade, assim como a consciência corporal. 👉 É também ideal para prevenir lesões.</p> <p>Preparados? 🙌</p> <p>👉 Saiba mais sobre as nossas modalidades pelo link da bio.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						X				
	6	link-dia6	<p>É vegan e fá de sabores orientais? A receita deste mês é para si! 🍲👉</p> <p>👉 Receita completa no link da bio.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						X			- post com a receita no blog	
		stories					X	X					- stories com UGC - story com marketing de conteúdo (receita)
	7	stories					X	X					- partilha de um reels de uma sócia
	8	stories	#diadamulher								X		- storie com frase motivacional dia da mulher
						X		X	X	X			- partilha de posts com referência ao dia da mulher
													- post com link para o blog
	9	stories					X						
		stories				X							- post de recurso a interação com questionário
	10	stories					X						- UGC - Post informativo com link para o website
	11												
	12	link-dia12	<p>Obrigado pelas palavras. O @solinca_classic_gaia agradece. 🙌</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>		X	X				X			- Crítica/opinião de um sócio do clube de gaia
13	stories					X						- Post informativo com link para o website (receitas saudáveis)	
14	stories											- post com interação (opinião do público)	
						X						- partilha de UGC	
15	stories											- post com informativo (artigo) com link para blog	
						X						- partilha de UGC	
16	link-dia16	<p>👉 Conheça o nosso serviço de nutrição e cuide do seu bem-estar total com a Solinca. A nossa equipa nacional de nutricionistas está disponível em todos os clubes. 🙌</p> <p>Marque já a sua consulta! 👉 Mais informações no link da bio.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>							X			- post informativo com link para o blog	

27	link-dia27	Os Cursos Intensivos de Natação da Solinca voltaram!🏊 Nestas férias da Páscoa, vamos ajudar os mais pequenos a aprender a nadar e/ou a consolidar técnicas de nado.👉 Inscribam já os vossos atletas de palmo e meio! 👉Aulas de 3 a 14 de abril. 👉Inscrições e mais informações no seu Clube Solinca Classic. #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio						X		-post informativo sobre curso de natação
	stories							X		-storie motivacional com ferramenta de interação
										-story informativo sobre curso de natação
						X				-partilha de UGC
					X	X				-partilha de um reels (UGC) de um sócio
28	stories				X					-partilha de UGC
29	stories									-story informativo com link para o blog
					X	X				-partilha de um reels (UGC) de um clube do grupo
					X					-partilha de UGC
30	link-dia30	Há quanto tempo faz parte da Família Solinca?👉 #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio	X	X				X		-Crítica/opinião de um sócio do clube de oeiras
	stories						X			-partilha de UGC
					X			X		-story com questão de interação com os seguidores
31	stories					X			-partilha de UGC	

Tabela 18 - Análise de conteúdo IG da Solinca do mês de março

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emojis | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

Apêndice VI – tabela de análise do IG da *Solinca* do mês de abril

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações	
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7		
A B R I L 2 0 2 3	1	link-dia1	<p>Em abril, braçadas mil? 🏊‍♀️</p> <p>Este mês o desafio vem com deslocamentos, extensão e flexão de braços em suspensão e em apoio, saída de piscina com salto e salto com apoio das mãos na parede. Terminamos com bruços. 🏊‍♀️</p> <p>Vamos? 🏊‍♀️</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>	X	X			X	X		- vídeo explicativo sobre as aulas de natação	
	2											
	3	link-dia3	<p>🥦 Sabia que uma porção de couve-flor contém a dose diária recomendada de vitamina C? Este vegetal é da família dos Brassicaceae, tal como os brócolos e a couve-de-bruxelas. É ainda rico em ácido fólico, fibra e glicosinolato, substância que previne o aparecimento de alguns cânceros.</p> <p>Este purê de couve-flor contém menos calorias e menos hidratos de carbono do que o purê de batata tradicional, sendo por isso uma boa opção para quem procura reduzir gordura em excesso de forma saudável.</p> <p>👉 Receita completa no link da bio.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						X		-post informativo com link para o blog	
		stories				X	X	X	X			-reels de um sócio a treinar
							X					-partilha de UGC
	4	link-dia4	<p>A próxima quinta-feira vai ser especial porque vamos celebrar o Dia Mundial da Atividade Física! 🏃‍♀️🏊‍♀️🏋️‍♀️</p> <p>Descubra aulas especiais no seu mapa de aulas e desafios em sala! 🏊‍♀️</p> <p>Mais informações no seu Clube Solinca.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio #diamundialdaatividadefisica</p>						X	X	-post informativo e de promoção das aulas de grupo.	
	5	stories					X					-story informativo com link para o blog
							X					-partilha de UGC
										X		-story informativa com referência ao dia mundial da atividade física e com recurso de interação
	6	stories					X					-partilha de UGC
												-story informativo com link para o blog
	7	stories										-story informativo com link para o blog
8	link-dia8	<p>Quem gostaria de ter uma alimentação mais saudável? 🥗</p> <p>Os nutricionistas Solinca podem ajudar a fazer mudanças significativas na sua dieta e estilo de vida. 🏋️‍♀️</p> <p>Aproveite já 20% de desconto em serviços de nutrição avulso: Composição Corporal Avançada, Consulta Premium e Packs.</p> <p>👉 Promoção válida de 10 a 19 de Abril, para sócios e não sócios.</p> <p>📄 Mais informações na receção do seu clube.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>		X					X		-post promocional sobre uma alimentação mais saudável	
	stories										-story promocional das consultas de nutrição	
9												
10	stories				X	X	X	X			-reels de um sócio a treinar	
						X					-partilha de UGC	
11	stories										-story informativo com link para o blog	
12	stories						X				-partilha de UGC	
											-post informativo com link para o blog	

13	link-dia13	<p>🔺 O Body Balance é um programa de alongamentos dinâmico baseado em técnicas de yoga, tai-chi e pilates que permite o relaxamento. Combina os princípios e práticas fundamentais do yoga e pilates, tais como a respiração controlada, concentração, flexibilidade e força, criando uma sessão holística que confere um estado de equilíbrio e harmonia ao seu corpo, mente e espírito.</p> <p>👉 Saiba mais sobre as nossas modalidades pelo link da bio.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						X		-post sobre a modalidade de Body Balance e com link para o site	
	stories						X			-partilha de UGC	
14	stories								X	-post de interação com o público	
					X				X	-partilha de UGC	
					X	X	X		X	-reels de um sócio a treinar	
15	link-dia15	<p>No dia 13 de Maio, chega a Kids Party! 🎉 Traga os mais novos para uma tarde cheia de surpresas! Temos atividades em grupo com exercício e muita diversão. Também oferecemos o lanche! 🍷</p> <p>Inscrições e mais informações na receção do clube. ...</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>							X	-partilha do post sobre a Kids Party	
	stories									-story informativo com link para o blog	
16											
17	link-dia17	<p>Obrigado! 🙏</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						X		-post com review/testemunho de um sócio	
	stories							X		-partilha de UGC	
18	stories							X		-post informativo com link para o blog	
										-partilha de UGC	
19	stories							X		-partilha de UGC	
										-post informativo com link para o blog	
20	stories							X		-partilha de UGC	
										-story informativo com link para o blog	
21	link-dia21	<p>🎉 Nos Clubes Solinca Classic, é possível organizar festas de aniversário para as crianças com a opção de uma ou duas atividades à escolha das várias que temos disponíveis, tais como Zumba Kids, Combat Kids, Circuito, Bootcamp Kids, Power Jump Kids e Natação com jogos lúdicos na piscina.</p> <p>Quem quer uma festa de aniversário memorável? 🥳</p> <p>👉 Mais informações no seu Clube Solinca.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>							X	-post promocional sobre festas de aniversário para as crianças	
	stories							X		-partilha de UGC	
22											
23											
24	link-dia24	<p>Que tal esses treinos no novo Solinca Light Estoril? 🥳👉</p> <p>📍 @solincalightestoril</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>						X	X	X	-post de um reels a promover o novo Solinca Light Estoril
	stories							X			-partilha de UGC
											-post informativo sobre a modalidade de Power Jump
25	link-dia25	<p>Venha experimentar 1 TREINO GRÁTIS com um Personal Trainer e conheça os benefícios do treino personalizado!</p> <p>Marque já o seu treino no link da bio.</p> <p>#Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio</p>									-post comercial dos serviços de PT

Apêndice VII – tabela de análise do IG do *Solinca* da Maia do mês de março

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações		
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7			
M A R Ç O 2 0 2 3	1												
	2	stories					X	X	X				
	3												
	4	stories	As nossas aulas de Hidroginástica 🏊‍♀️	X			X	X	X				
	5	link-dia5	🔥A modalidade ABS dá-lhe um treino de core acessível, que melhora o equilíbrio e a mobilidade, assim como a consciência corporal. 👉 É também ideal para prevenir lesões. Preparados?👊 #solincamaia #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio							X		- post informativo - reutilização no post do feed nas instastories	
	6	stories		X			X	X	X			-post com informações das aulas de grupo	
	7												
	8	stories					X				X		- repartilha de posts com referência ao dia da mulher
							X	X					-repartilha de um reels de uma sócia
	9	stories					X						
	10	stories					X						
	11	stories			X			X					
	12	link-dia12	Se procura uma modalidade que proporcione ao mesmo tempo vitalidade e relaxamento, a aulas de Yoga são uma excelente opção.🧘‍♀️ Irá também beneficiar de uma sensação de bem-estar, aumento da flexibilidade, equilíbrio, força e treino de postura.👊 #solincamaia #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio								X		-post informativo a incentivar a prática de yoga
		stories					X						-partilha do post do feed -partilha de UGC
	13	stories					X						
	14												
	15	stories					X						-partilha UGC
	16	link-dia16	Hoje a @claudiars.3 está de Parabéns! 🎉 Aproveite e deixe a sua mensagem de aniversário! #solincfamily	X							X		-aniversário de um dos colaboradores
link-dia16-2		Dia 25 Março vem treinar connosco e sentir na pele as novas coreografias 🏋️‍♀️🔥 Estamos a tua espera para lançamentos brutais 🏋️‍♀️🔥 Mais informações na recepção 🙌								X		-post informativo para aulas de grupo	
stories			X									-partilha do post com o aniversário de um colaborador	
17	stories					X						-partilha do post de feed das aulas de grupo com recurso a ferramentas de interação e gifs	
						X		X	X			-storie com datas de aula de grupo para o dia do pai	
18													

19	stories					x					-partilha UGC
20											
21	stories					x					-partilha UGC
22	stories					x					-partilha UGC
23	stories					x					-partilha UGC
											-post informativo das aulas de grupo com cronômetro de interação
24											
25	stories		x			x					-partilha UGC
26	stories					x					-partilha UGC
27	stories					x					-partilha UGC
28	stories					x					-partilha de UGC
29											
30	stories					x					-partilha UGC
31											

Tabela 20 - Análise de conteúdo IG do Solinca Maia do mês de março

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emojis | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

Apêndice VIII – tabela de análise do IG do *Solinca* da Maia do mês de abril

Mês	Dia	Post	Copy	Método de Humanização							Observações		
				Parâmetro 1	Parâmetro 2	Parâmetro 3	Parâmetro 4	Parâmetro 5	Parâmetro 6	Parâmetro 7			
A B R I L 2 0 2 3	1												
	2												
	3	stories					X					-partilha de UGC	
	4	link-dia4	Hoje o Diogo Teixeira está de Parabéns! 🎉 Aproveite e deixe a sua mensagem de aniversário! #solincafamily	X							X		-partilha de fotografia comemorativa de aniversário de um colaborador
		stories					X						-partilha de UGC
				X									-story com partilha do post de feed do aniversário de um colaborador
	5												
	6	stories					X						-partilha de UGC
	7												
	8	stories					X						-partilha de UGC
	9	stories					X						-partilha de UGC
	10	link-dia10	Quem gostaria de ter uma alimentação mais saudável e equilibrada? 🥗 Os nutricionistas Solinca podem ajudar a fazer mudanças significativas na sua dieta e estilo de vida. 🍏 Aproveite já 20% de desconto em serviços de nutrição avulso: Composição Corporal Avançada, Consulta Premium e Packs. 👉 Promoção válida de 10 a 19 de Abril, para sócios e não sócios. 📍 Mais informações na receção do seu clube. #Solinca #SolincaFamily #SmartFitness #fitnessmotivation #Fitness #Ginasio		X						X		-post promocional sobre uma alimentação mais saudável
		stories					X						-partilha de UGC
											X		-partilha do post promocional das consultas de nutrição
	11	stories					X						-partilha de UGC
	12	stories											-partilha do post promocional das consultas de nutrição
							X						-partilha de UGC
	13												
14	stories									X		-partilha do post promocional das consultas de nutrição	
15	link-dia15	No dia 13 de Maio, chega a Kids Party! 🎉 Traga os mais novos para uma tarde cheia de surpresas! Temos atividades em grupo com exercício e muita diversão. Também oferecemos o lanche! 🍌 Inscrições e mais informações na receção do clube.								X		-post informativo sobre a Kids Party	
	stories											-partilha do post promocional da Kids Party	
16													
17	stories									X		-partilha do post promocional das consultas de nutrição	
18	stories						X					-partilha de UGC	

19										
20	stories									-partilha do post promocional da Kids Party
21	stories		x			x				-partilha de UGC
22	stories					x				-partilha de UGC
23	stories		x			x				-partilha de UGC
24	stories							x		-partilha do post promocional da Kids Party
25	link-dia25	Venha experimentar 1 TREINO GRÁTIS com um Personal Trainer e conheça os benefícios do treino personalizado! Marque já o seu treino em https://www.solinca.pt/solinca-tmf-pt								-post comercial dos serviços de PT
	stories									-story comercial sobre os serviços de PT, com link para o site
26										
27	stories									-story com partilha de um post comercial sobre os serviços de PT
28										
29										
30										
31										

Tabela 21 - Análise de conteúdo IG do Solinca Maia do mês de abril

Parâmetros:

1 - Showcasing | 2 - Personalização de resposta e dos comentários | 3 - Feedback, opiniões, testemunhos e reviews | 4 - User Generated Content (UGC) | 5 - Adoção do formato vídeo | 6 - Integração de Emoji | 7 - Reforço de causas sociais

Legenda:



Eliminado



Sem publicação

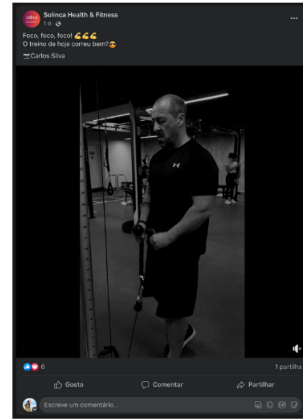


16 de março

*eliminado



18 de março



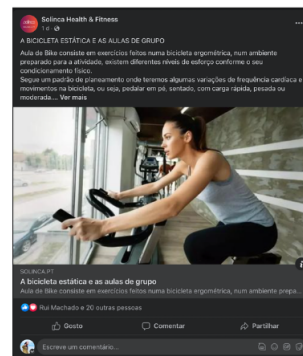
21 de março



19 de março

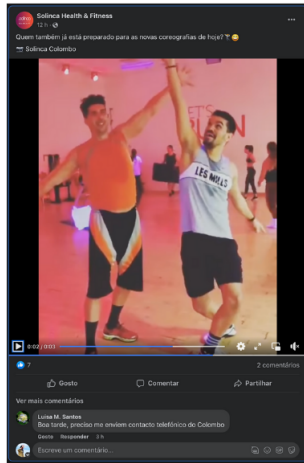


20 de março

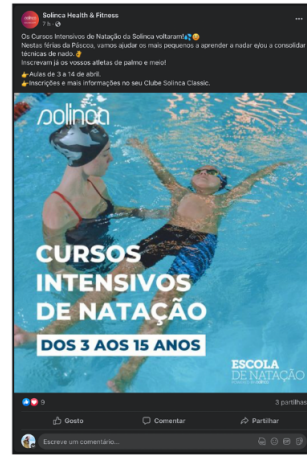




22 de março



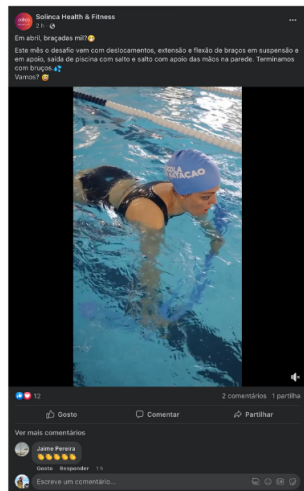
25 de março



27 de março



28 de março



1 de abril



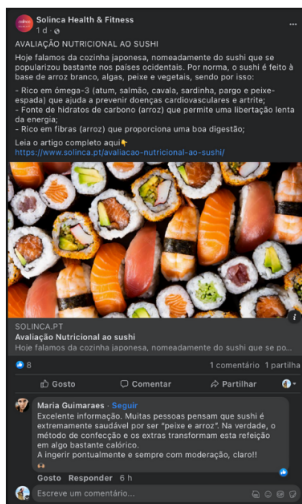
3 de abril



4 de abril



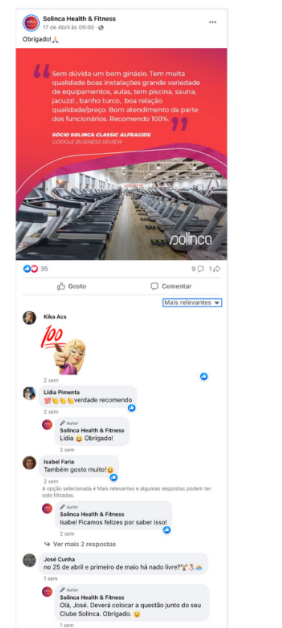
8 de abril



11 de abril



14 de abril



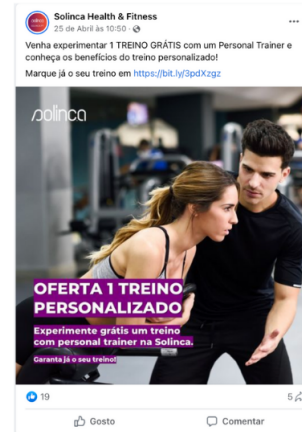
17 de abril



18 de abril



24 de abril



25 de abril



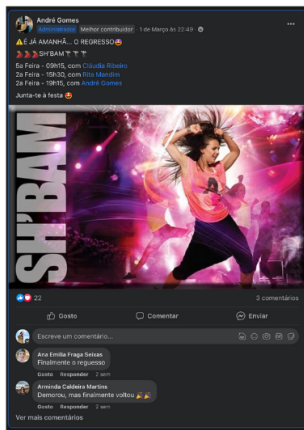
26 de abril



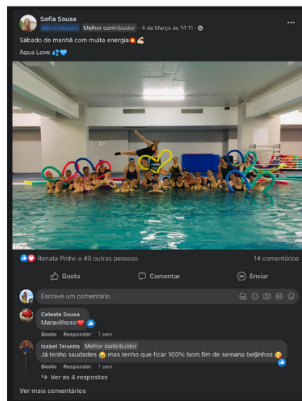
27 de abril



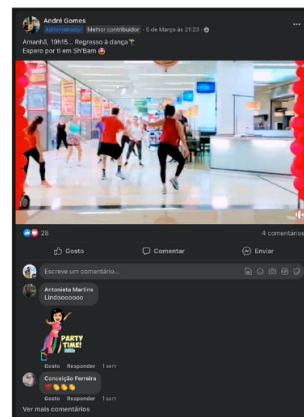
Anexo II – Publicações de *Feed - Facebook* do *Solinca da Maia*



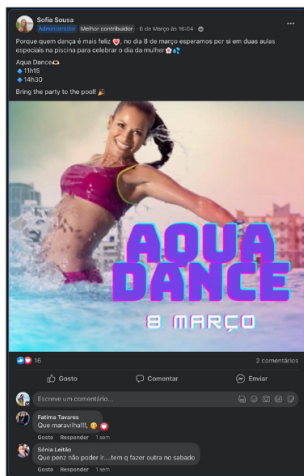
1 de março



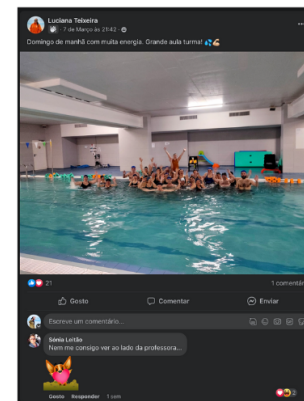
4 de março



5 de março



6 de março



7 de março



8 de março



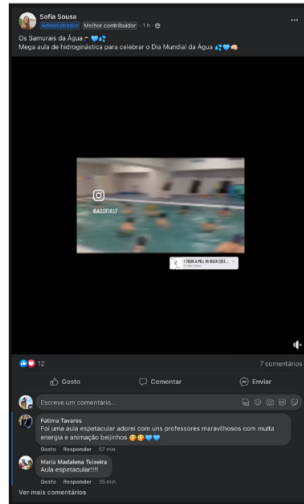
16 de março



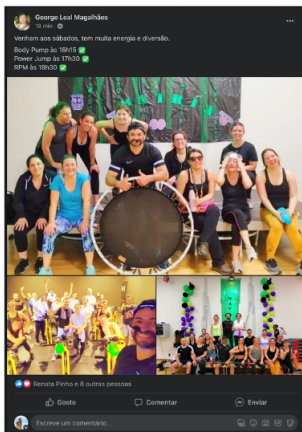
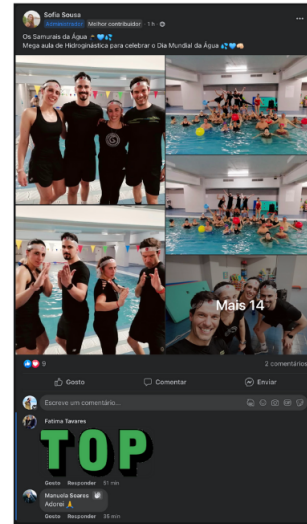
17 de março



20 de março

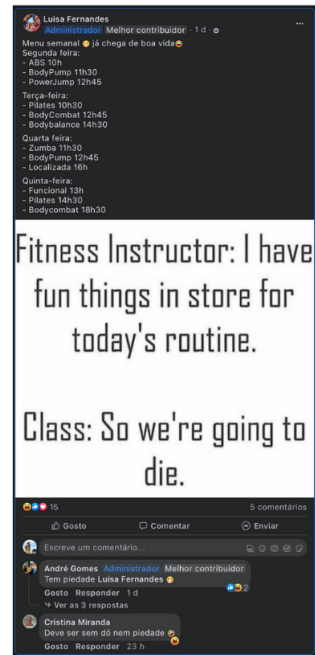
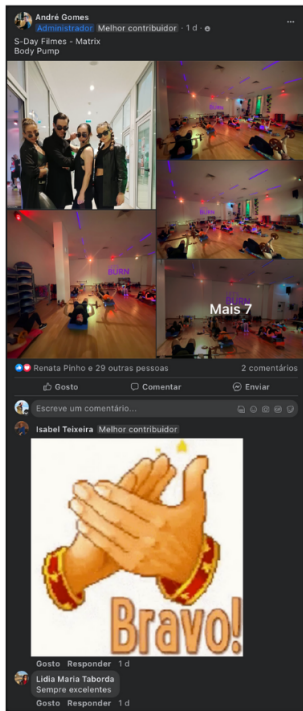
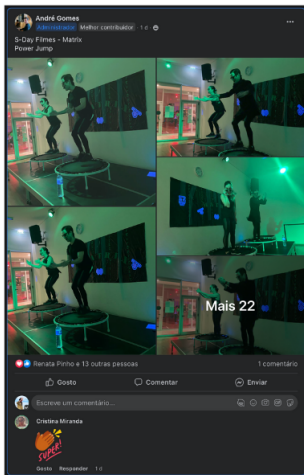


22 de março

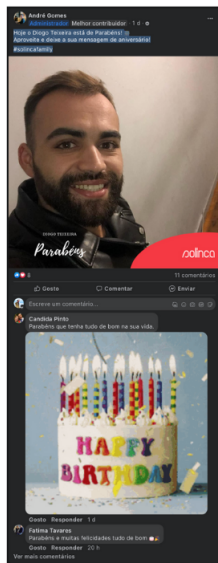


27 de março





2 de abril



4 de abril



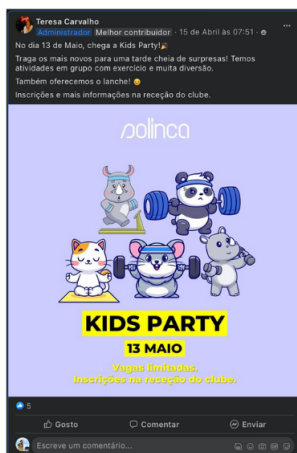
6 de abril



10 de abril

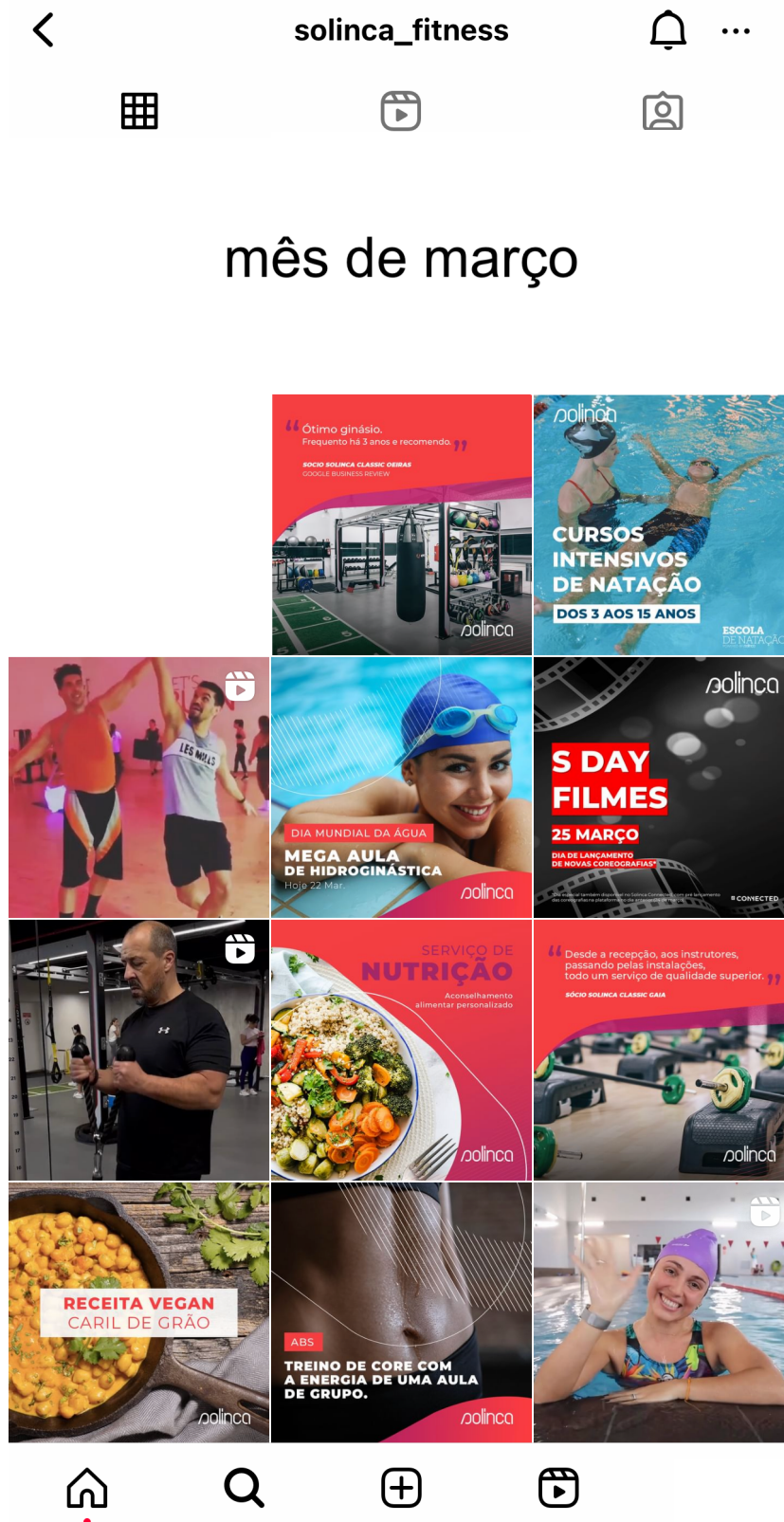


11 de abril

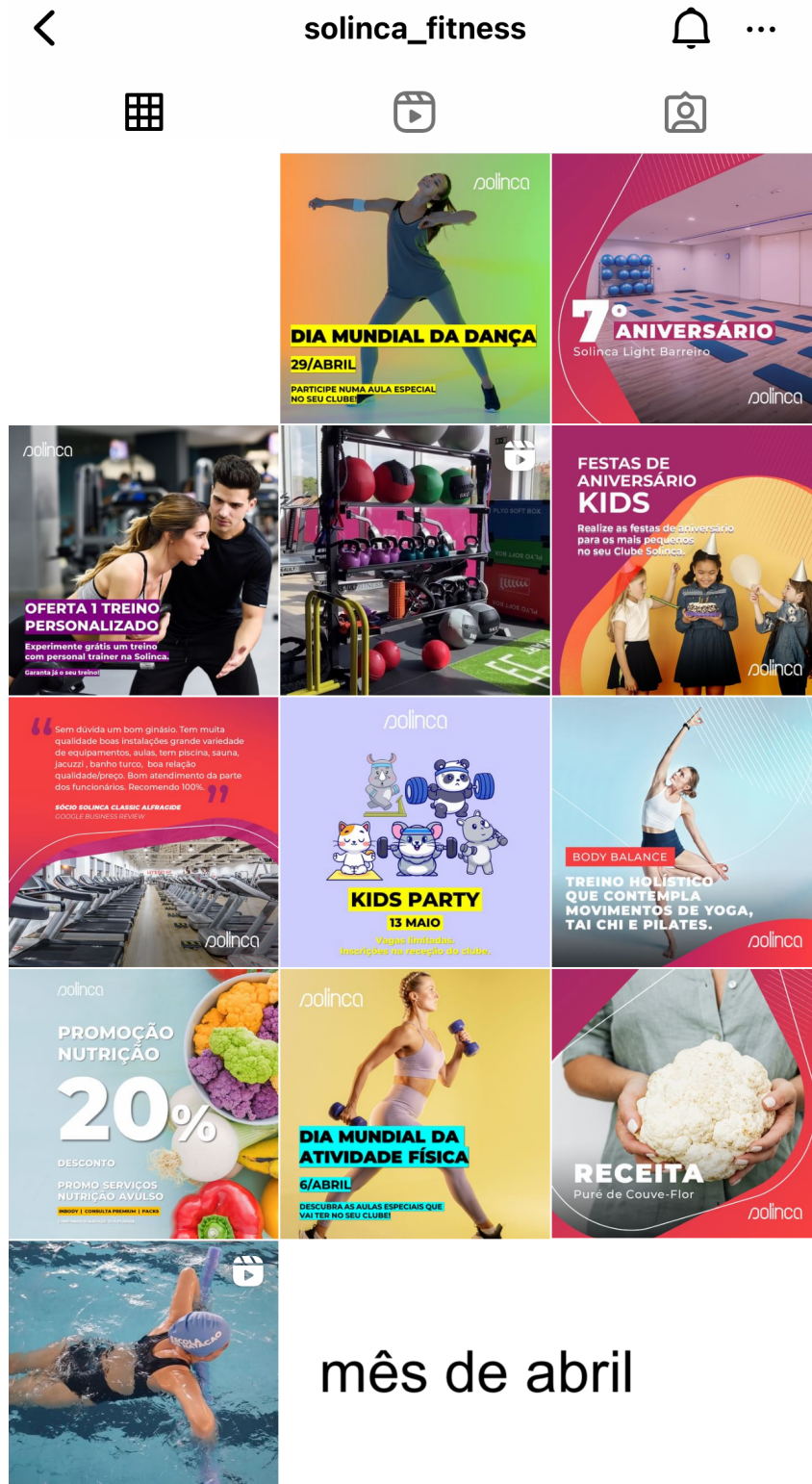


15 de abril

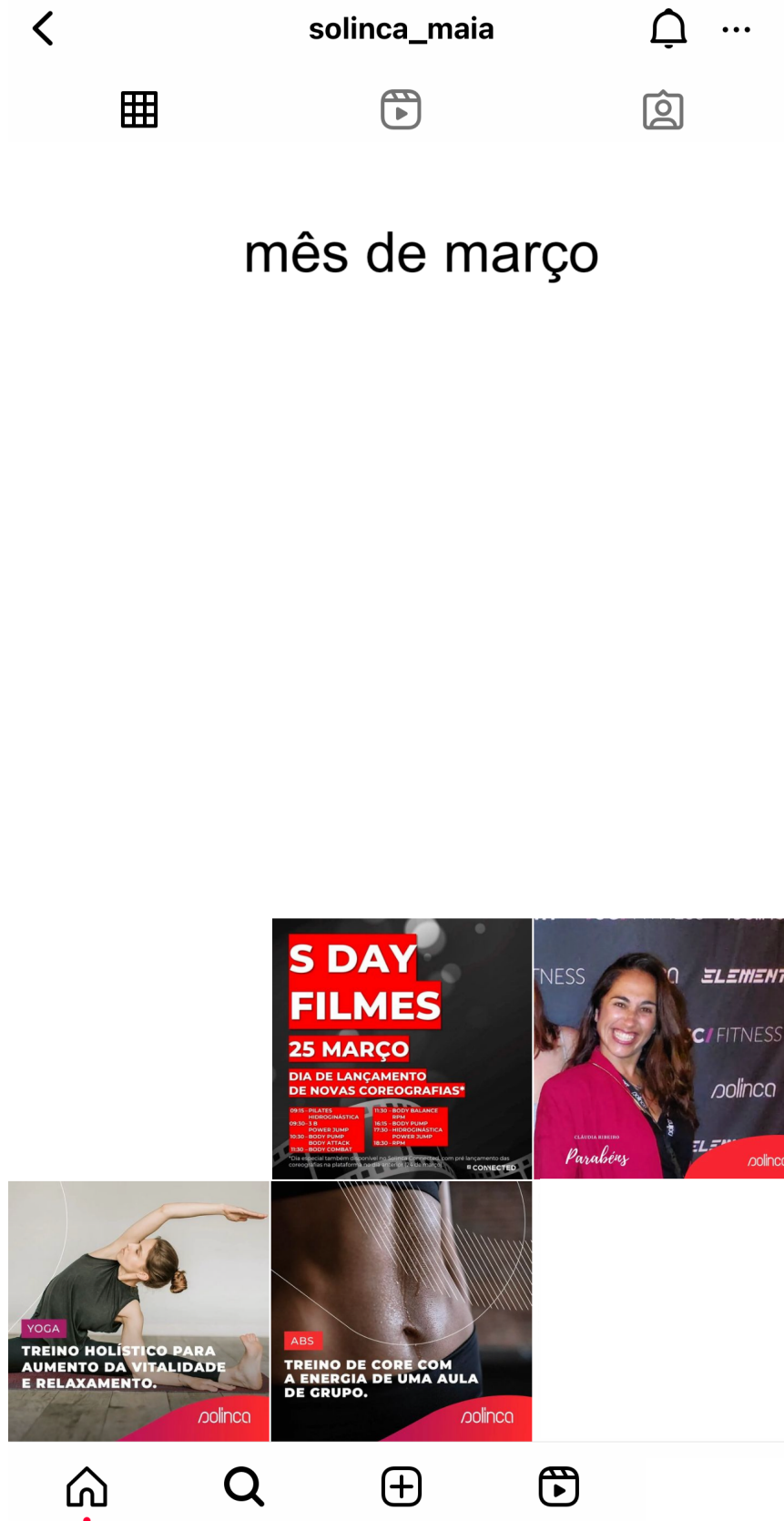
Anexo III – Publicações de *Feed - Instagram* da *Solinca* (março)



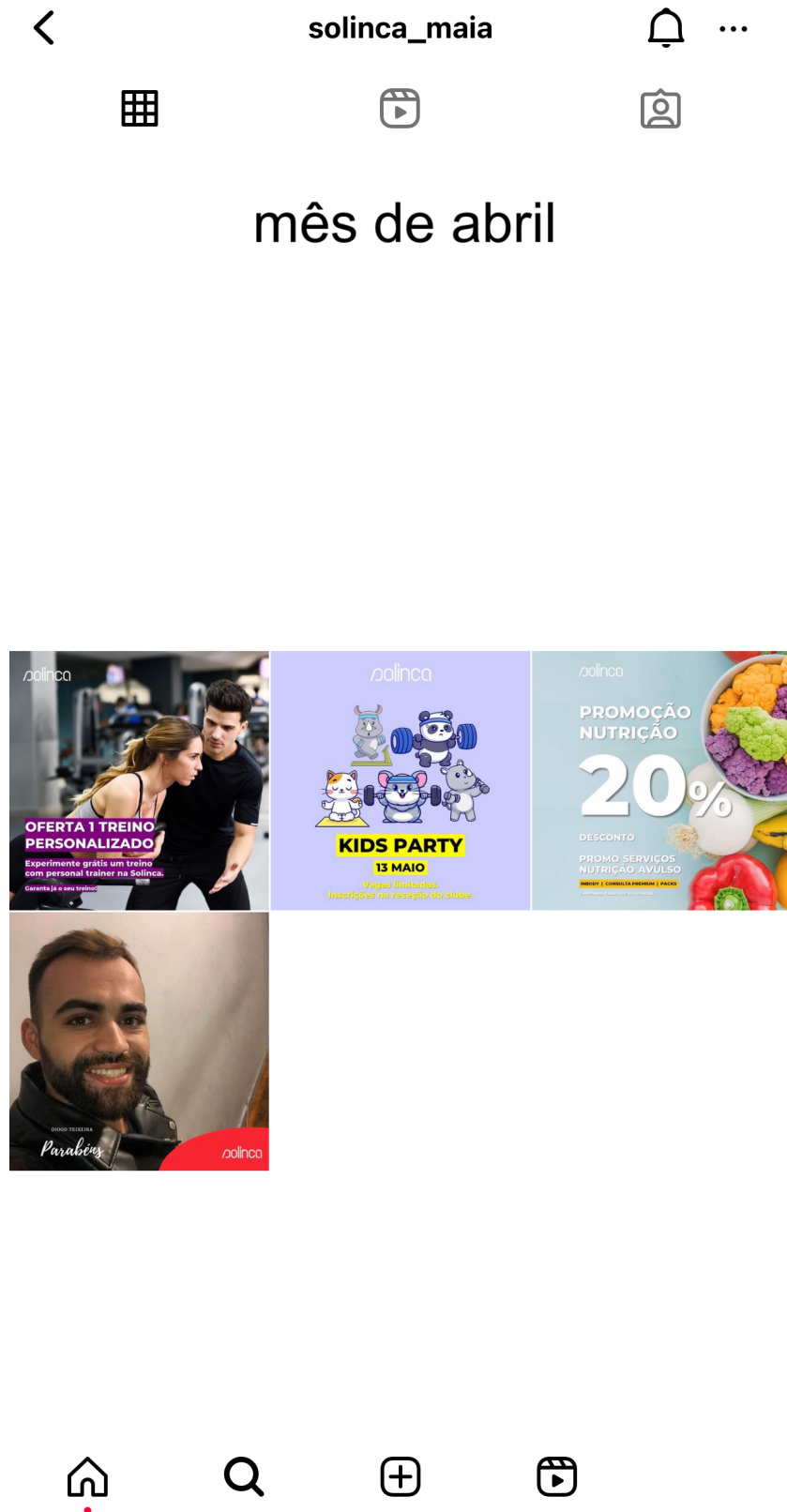
Anexo IV – Publicações de *Feed - Instagram* da Solinca (abril)



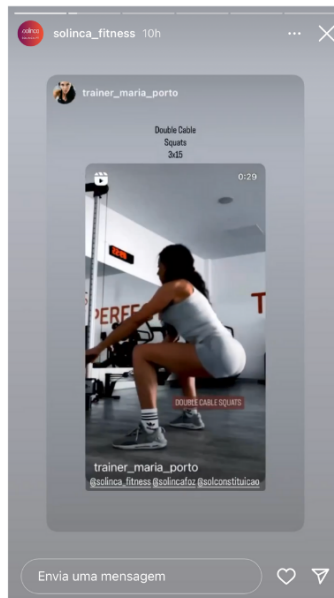
Anexo V – Publicações de *Feed - Instagram* do *Solinca da Maia* (março)



Anexo VI – Publicações de *Feed - Instagram* do *Solinca da Maia* (abril)

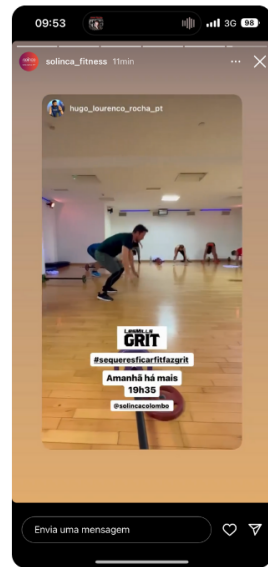
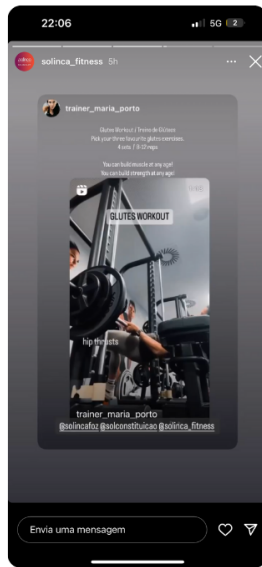
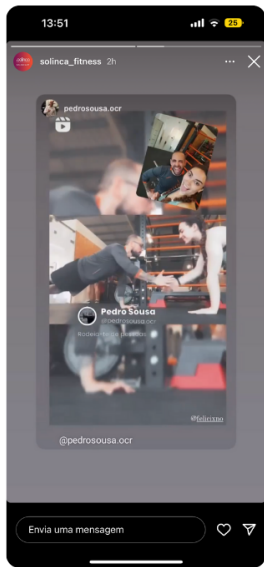


Anexo VII – Stories - Instagram da Solinca



1 de março

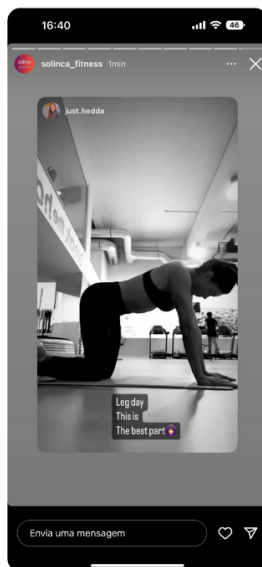
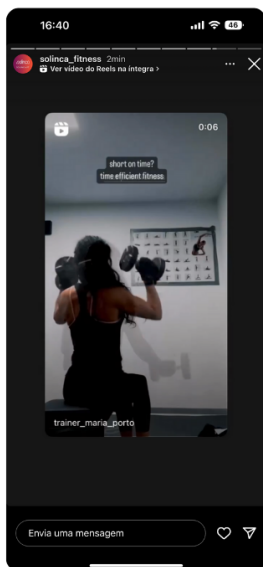
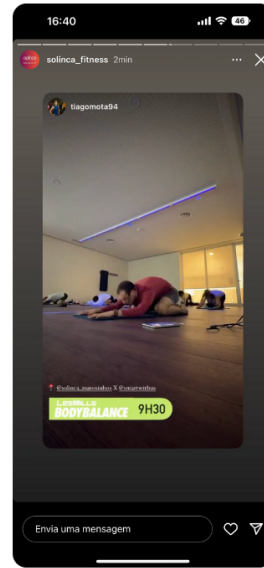
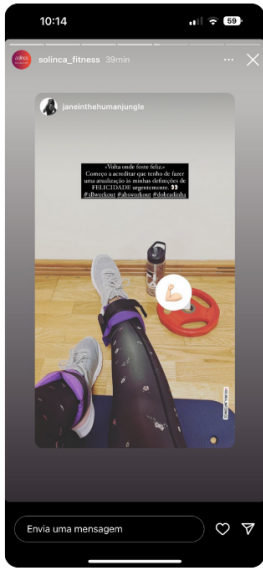




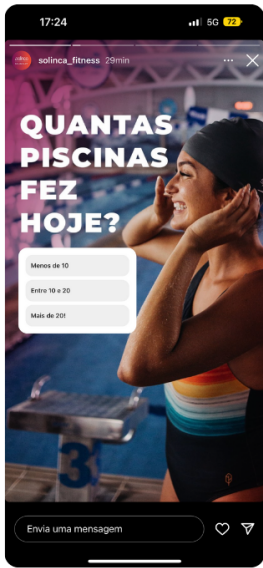
7 de março



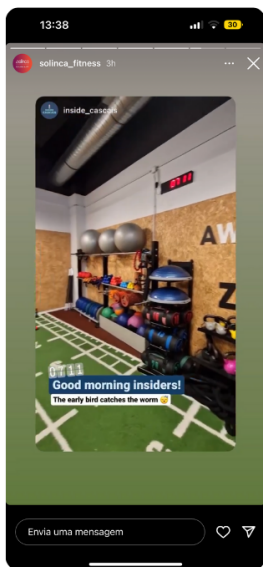
8 de março

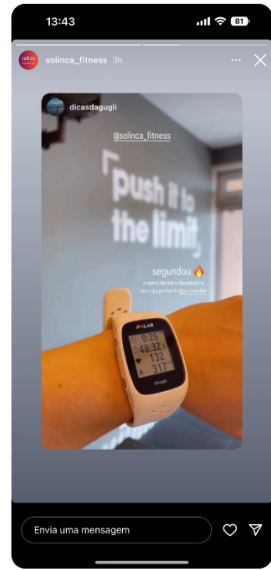
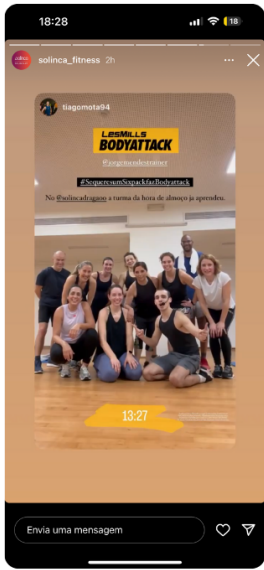


9 de março

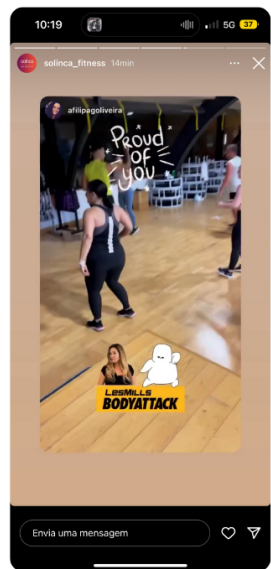
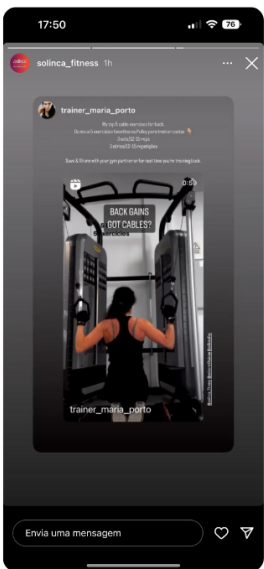


10 de março





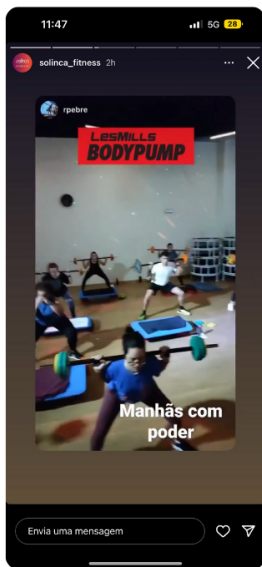
13 de março



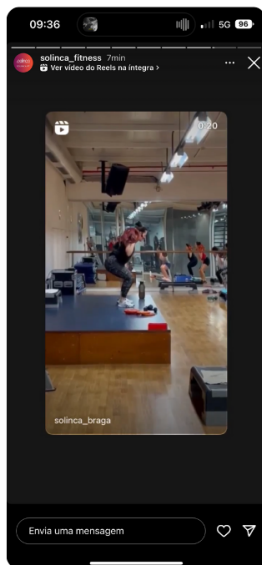
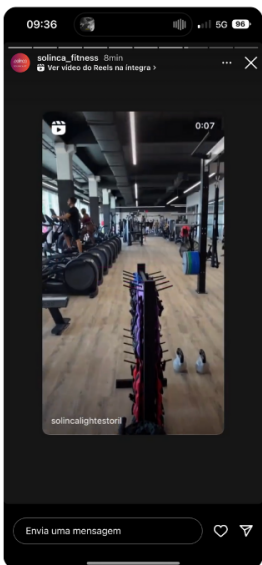
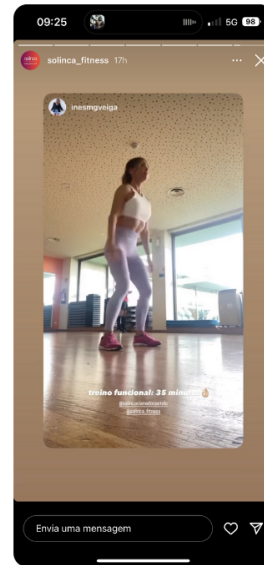
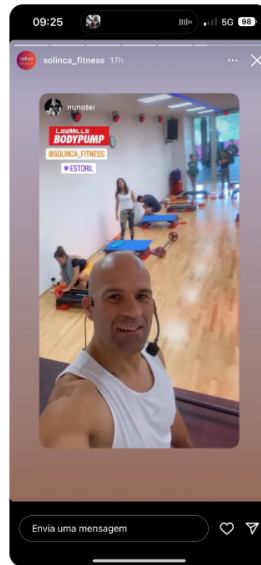
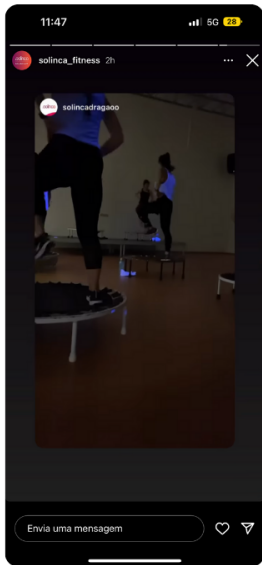
14 de março



15 de março



16 de março



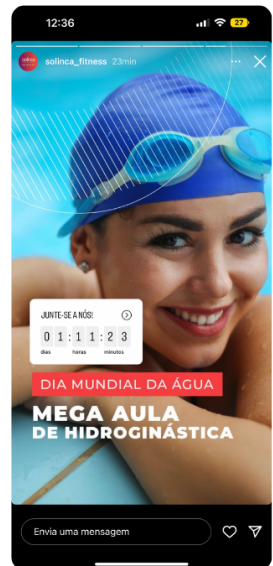
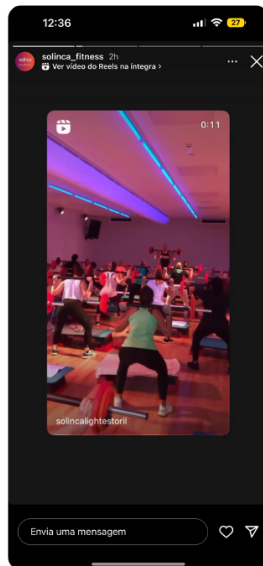
17 de março

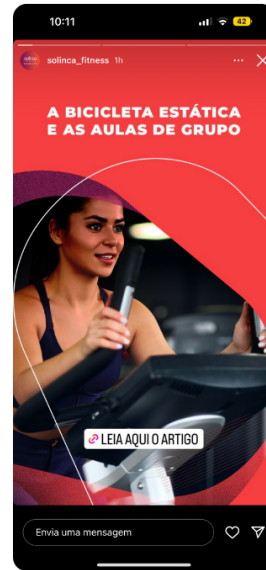
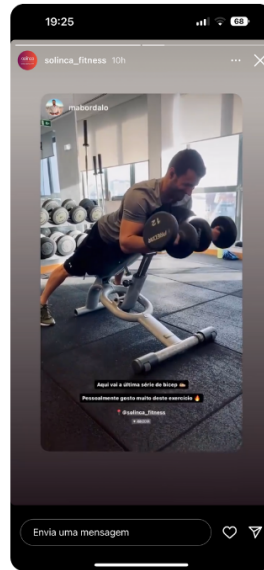
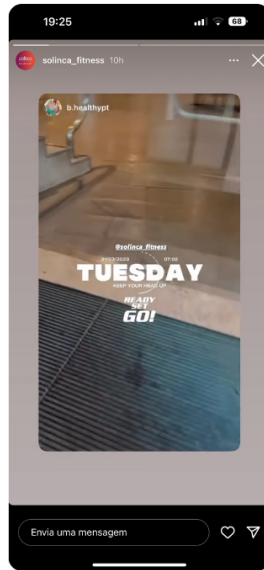


19 de março



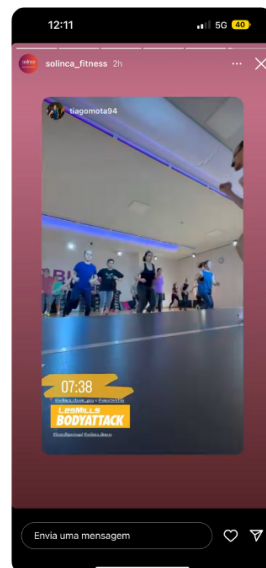
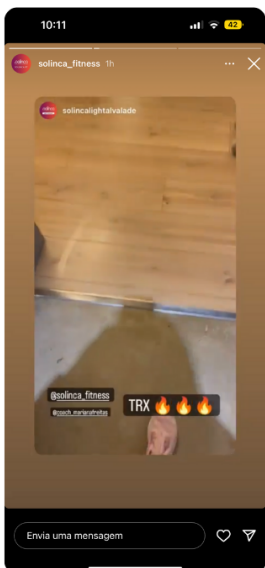
20 de março

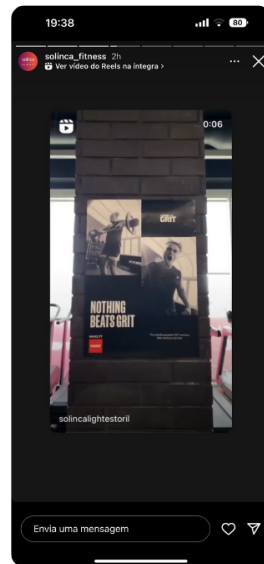
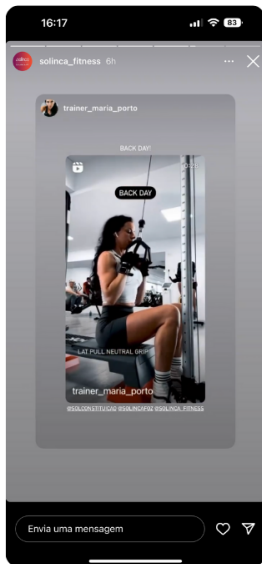
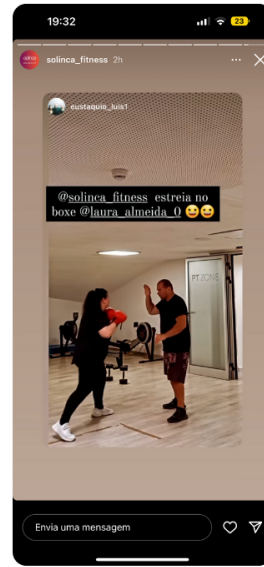
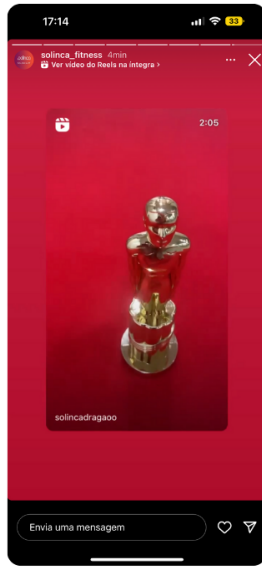




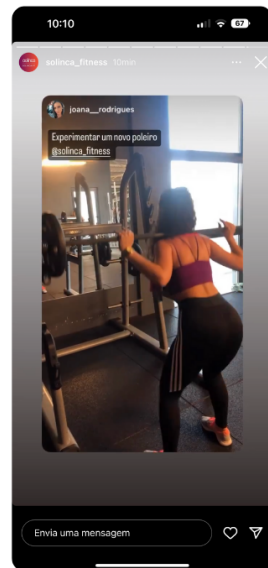
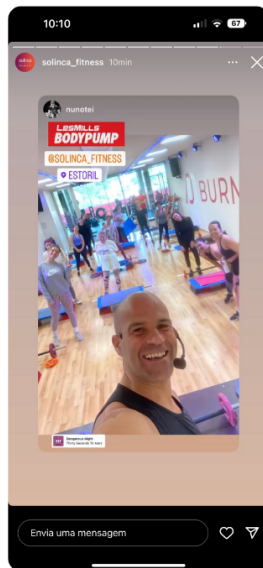
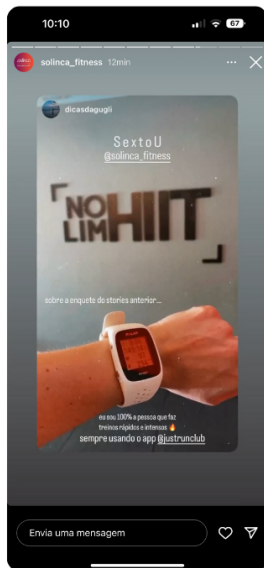
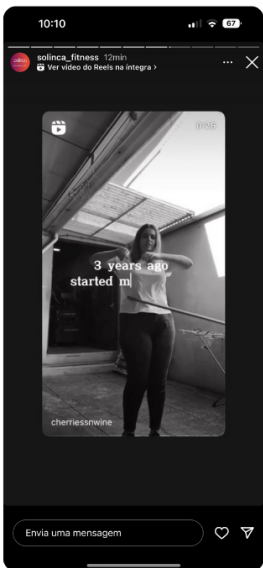
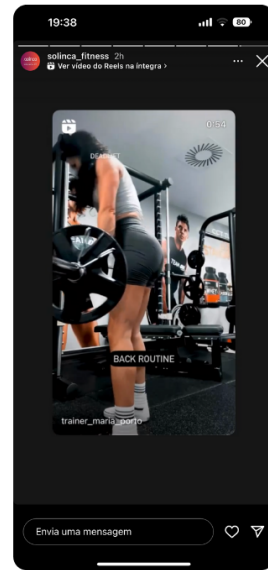
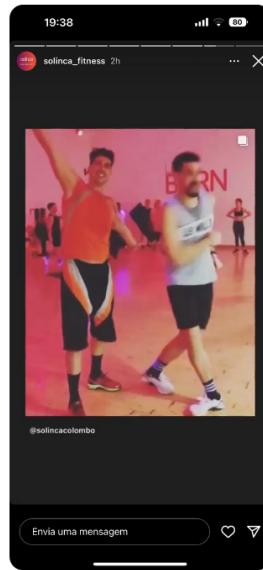
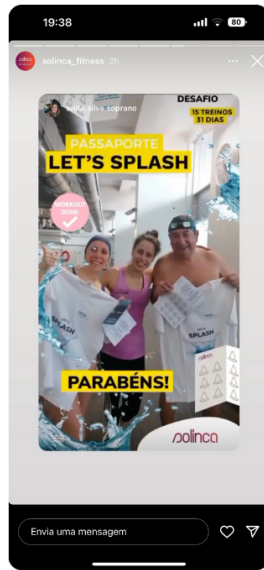
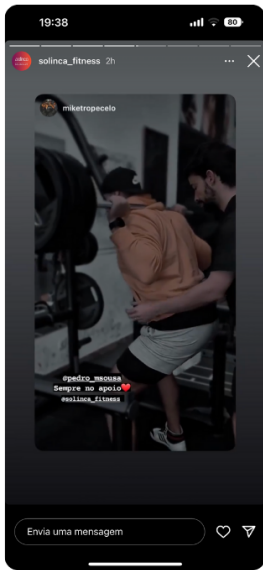
21 de março

22 de março

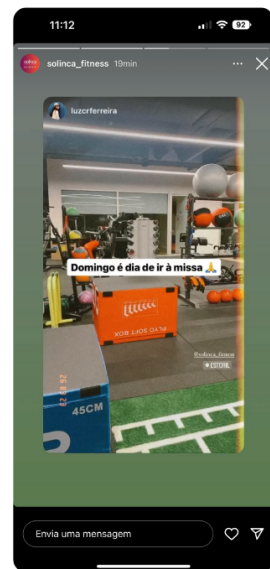
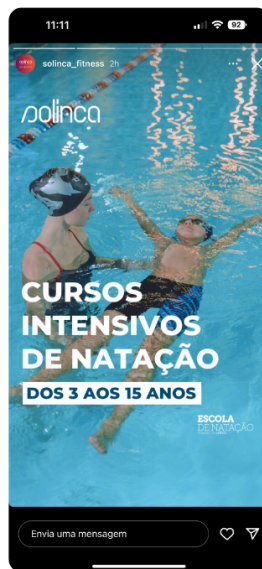
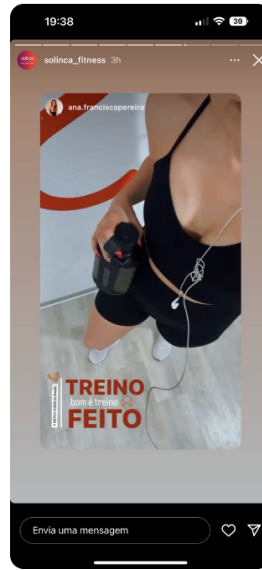




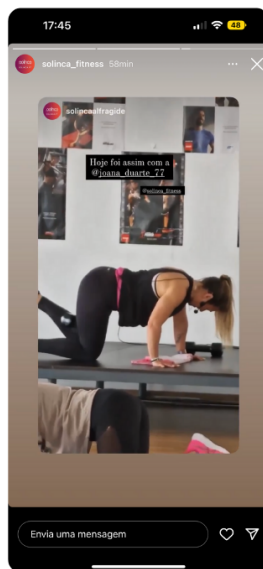
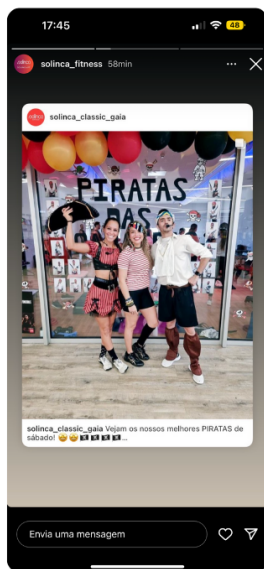
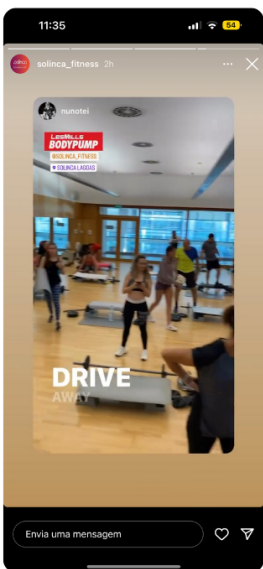
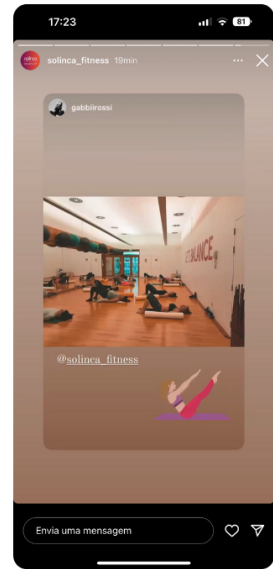
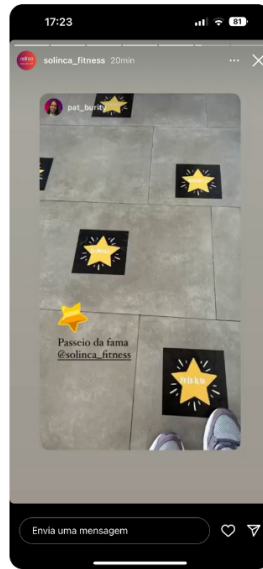
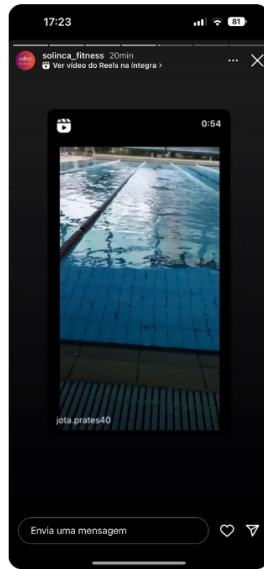
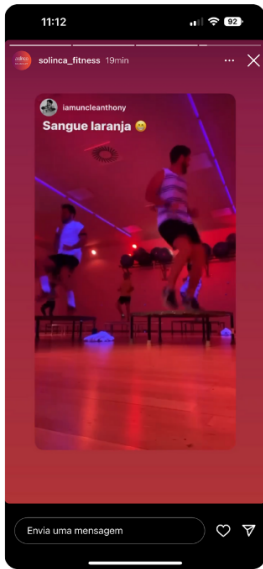
23 de março



24 de março

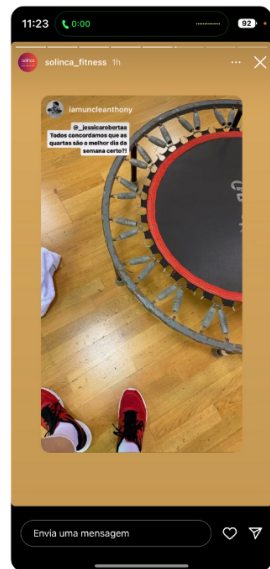
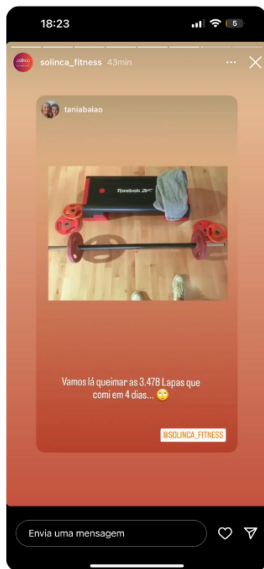
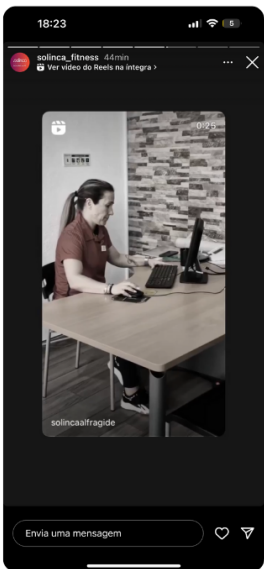
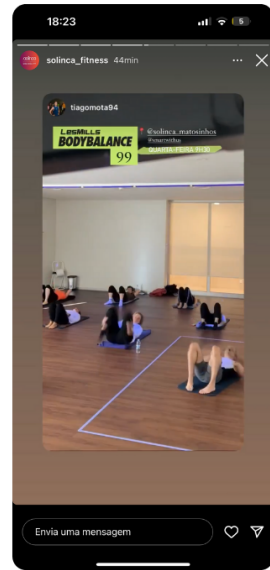
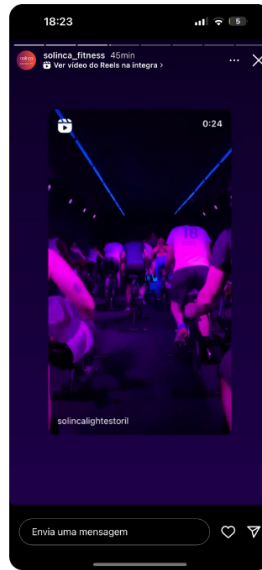


27 de março

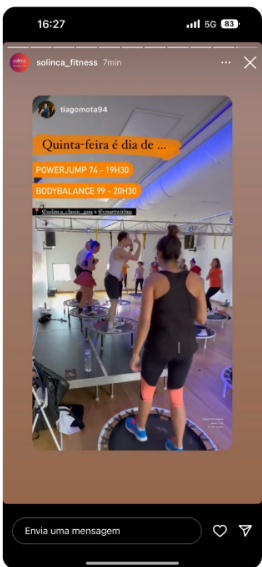
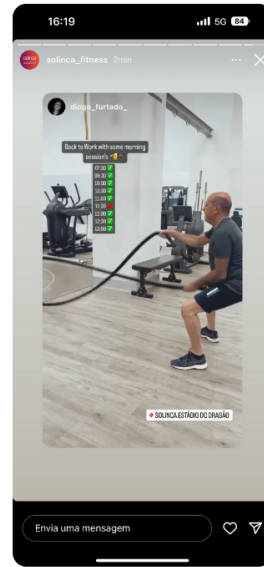
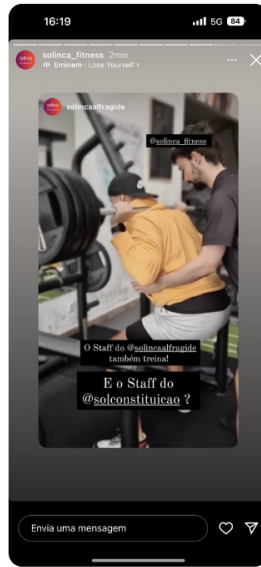
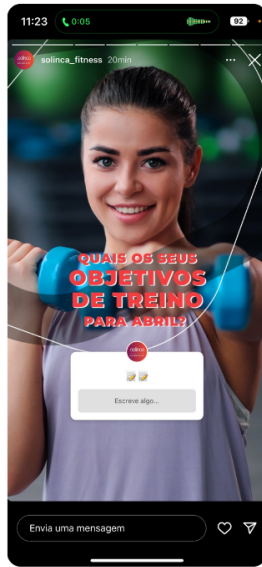
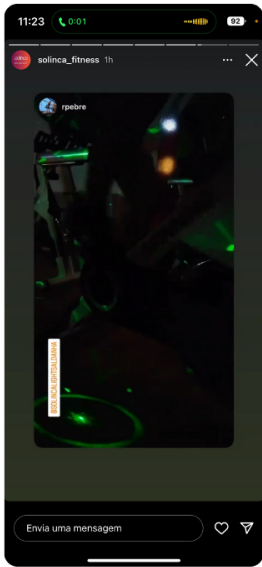


28 de março

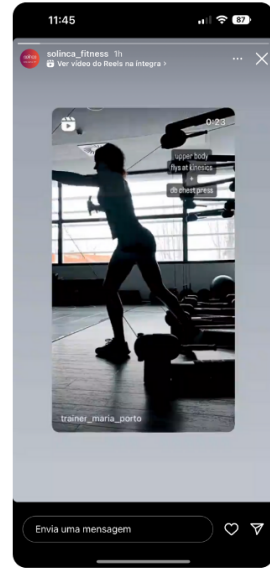
29 de março



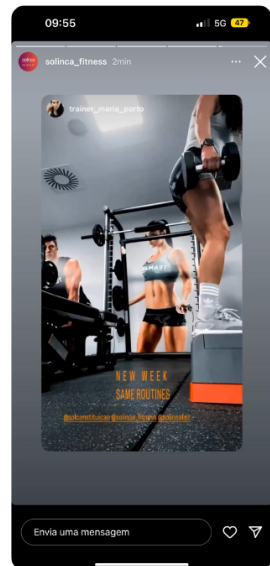
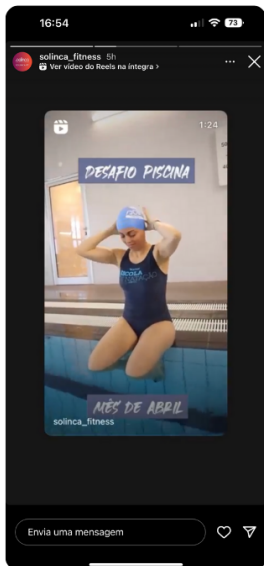
30 de março



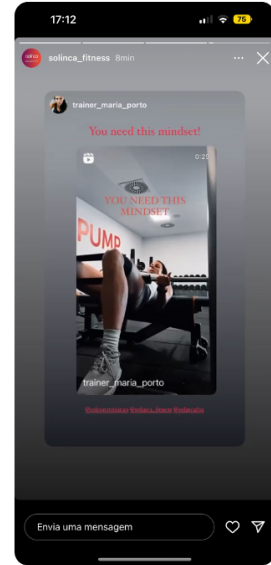
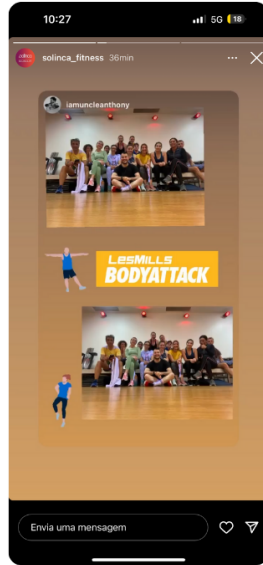
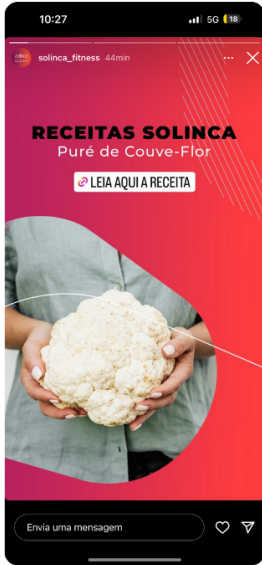
31 de março



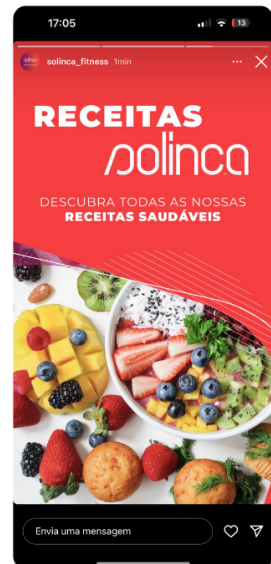
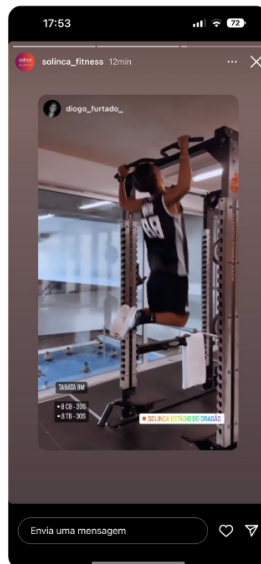
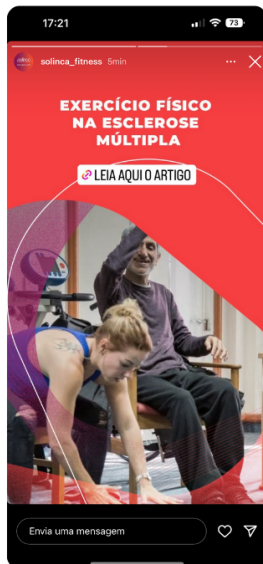
3 de abril



3 de abril



5 de abril

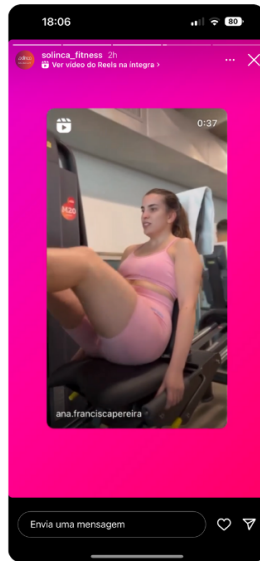


6 de abril

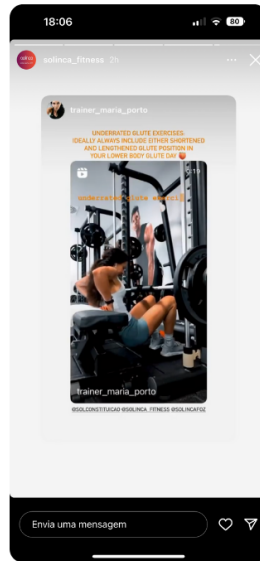
7 de abril



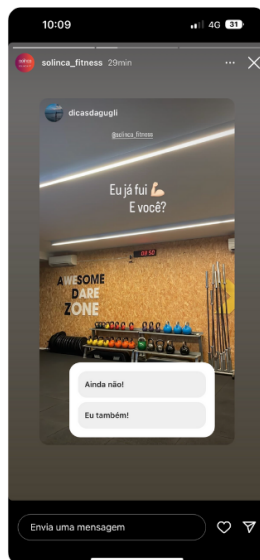
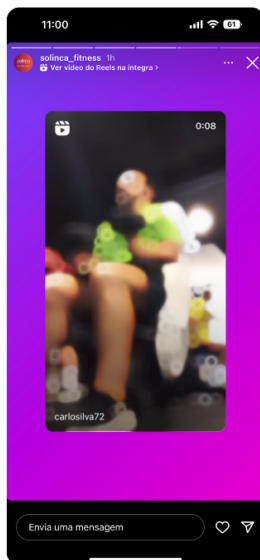
8 de abril



10 de abril



11 de abril

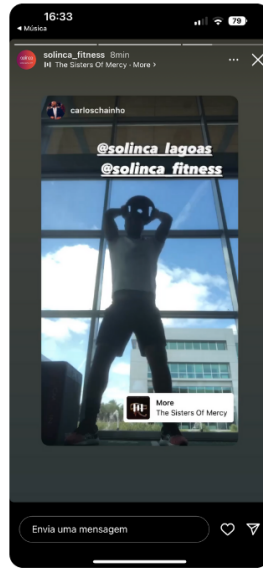
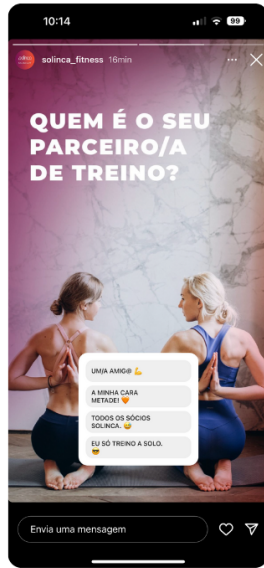


12 de abril

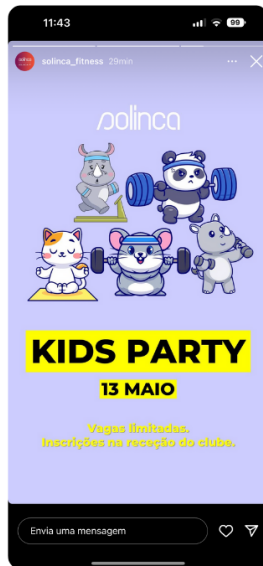
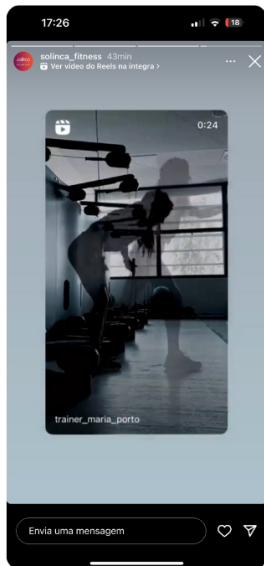




13 de abril



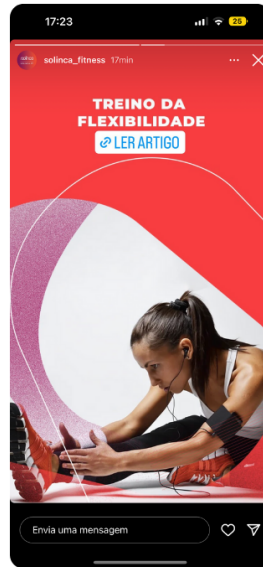
14 de abril



15 de abril

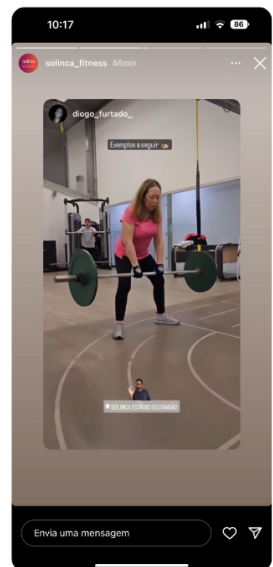
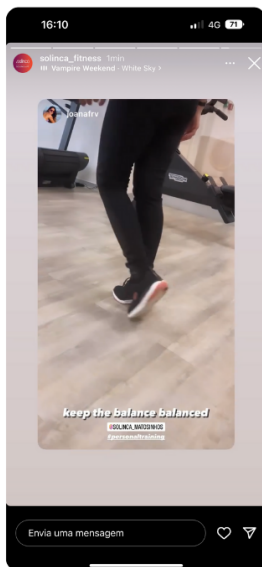


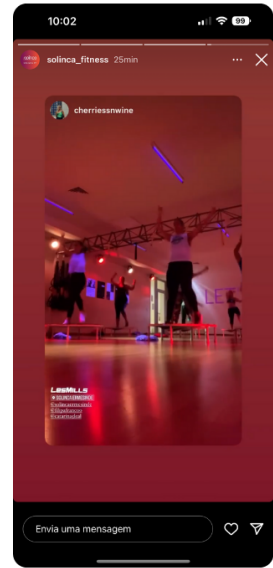
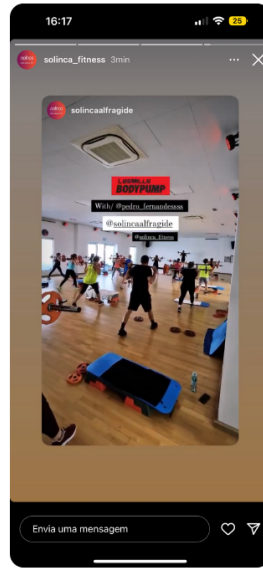
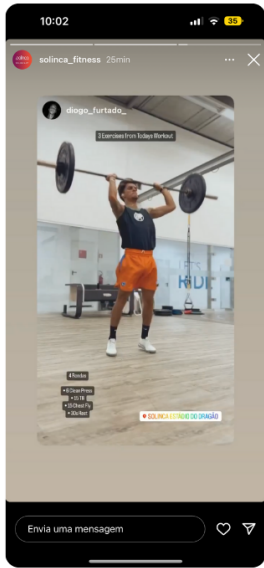
17 de abril



18 de abril

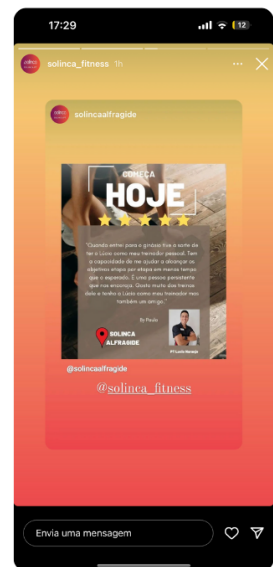
19 de abril



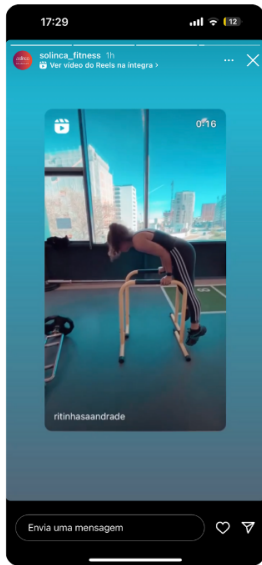


20 de abril

21 de abril



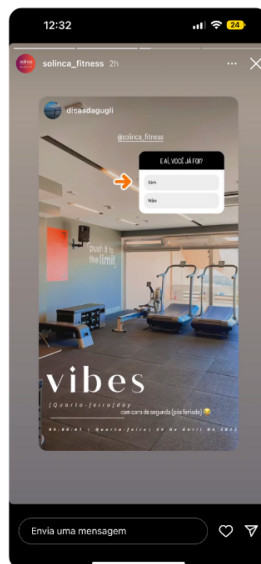
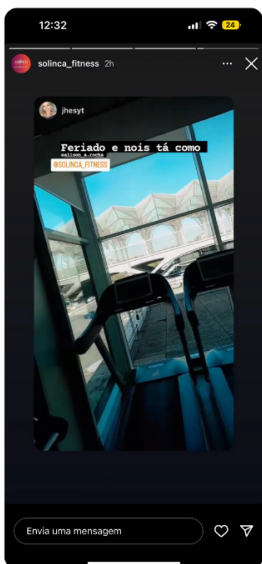
24 de abril



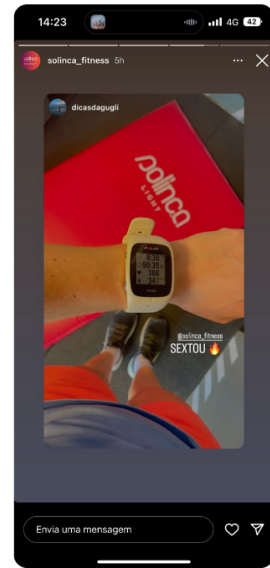
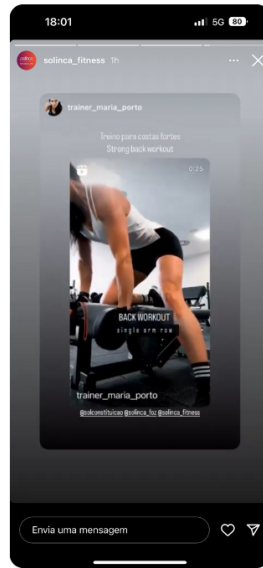
25 de abril



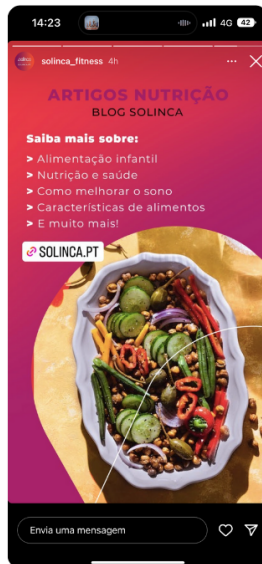
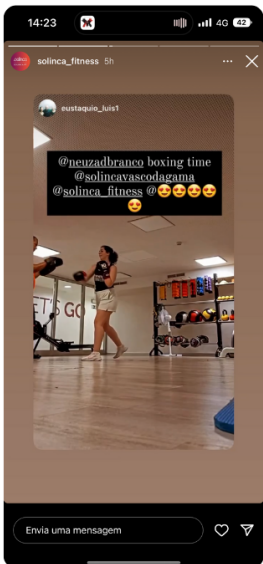
26 de abril



27 de abril



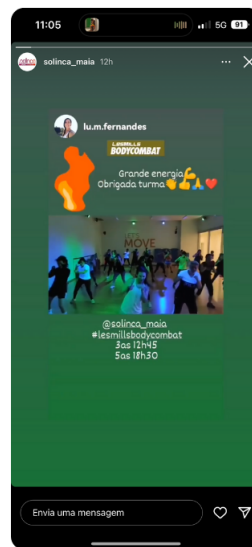
28 de abril



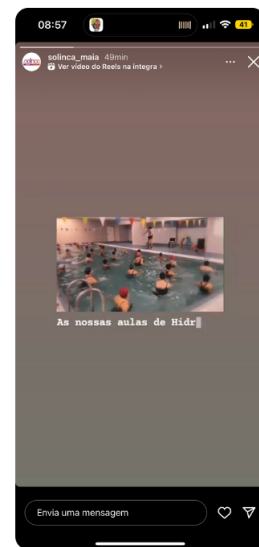
Anexo VIII – Stories - Instagram do Solinca da Maia



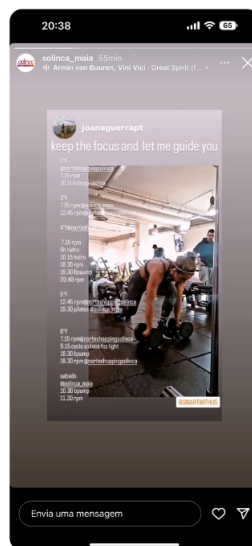
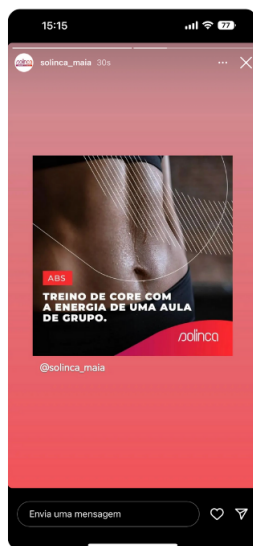
2 de março



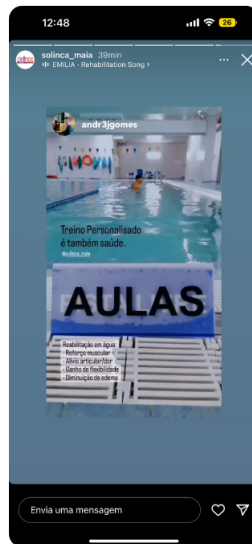
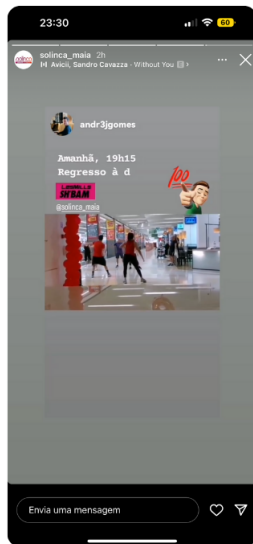
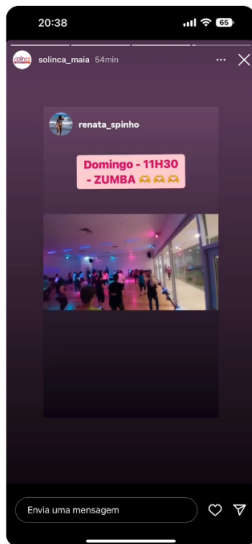
3 de março



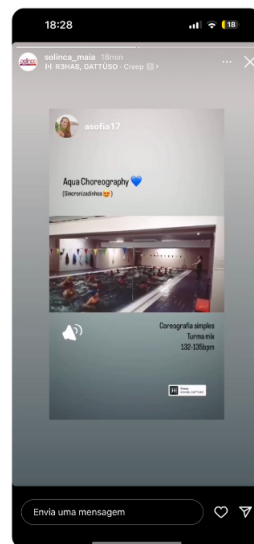
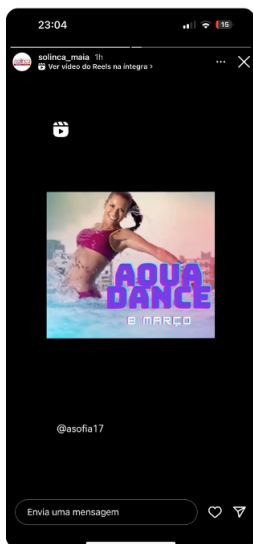
4 de março



5 de março

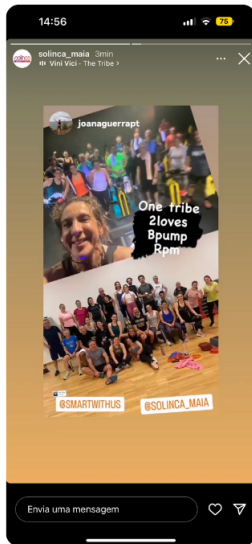


6 de março



8 de março

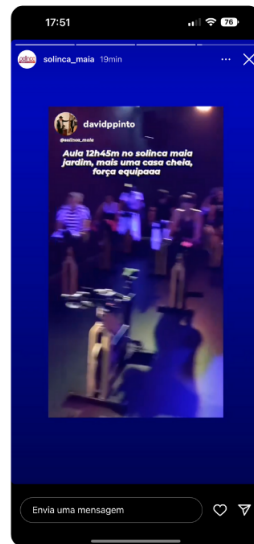
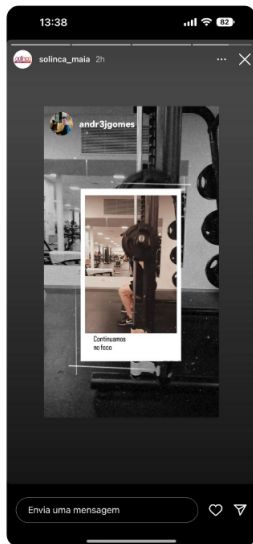
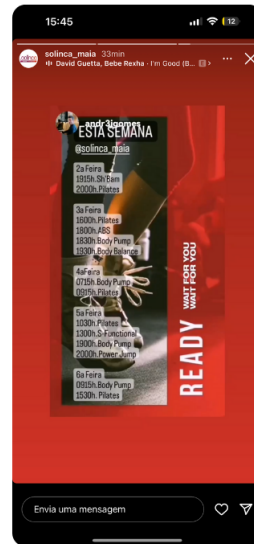
10 de março



11 de março



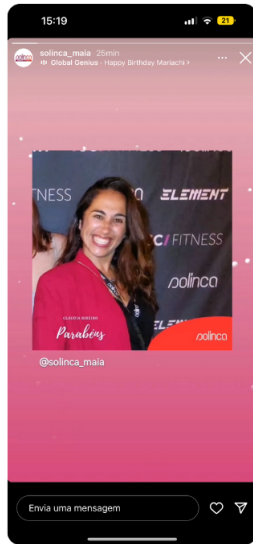
12 de março



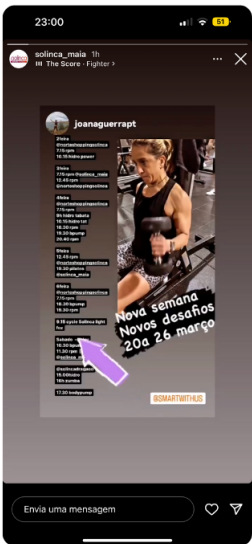
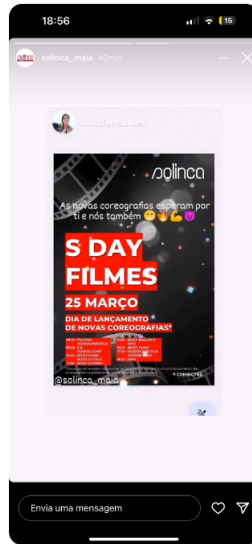
13 de março



15 de março



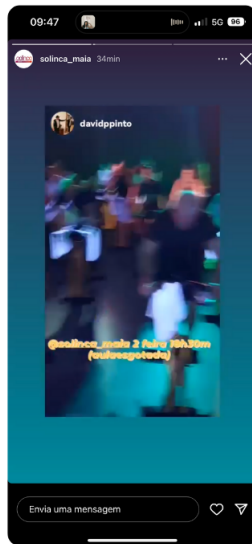
16 de março



19 de março

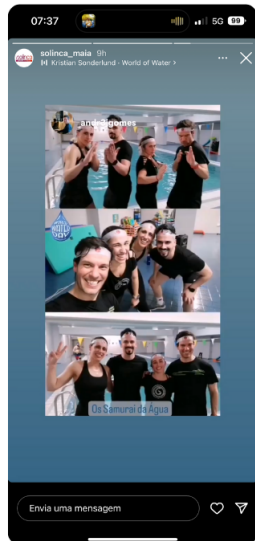
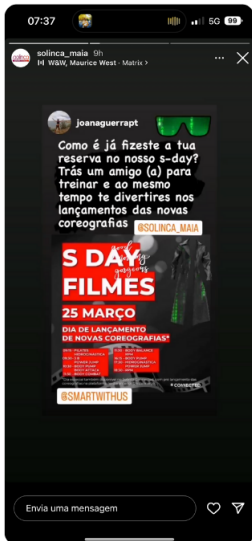


21 de março

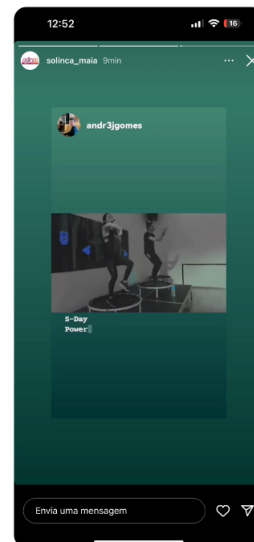
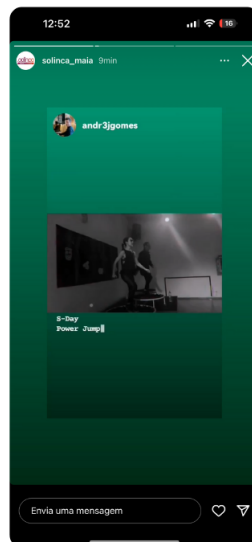
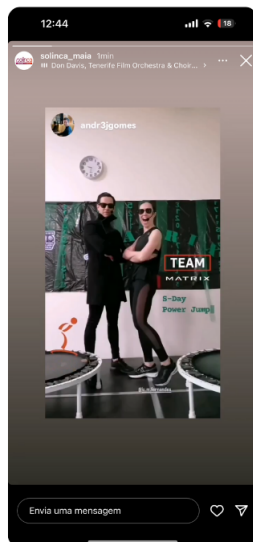
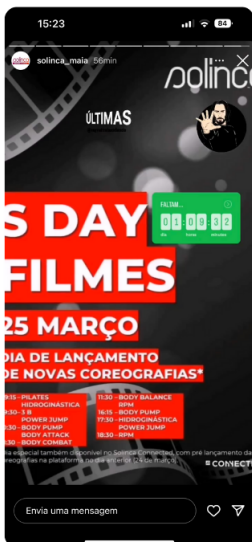
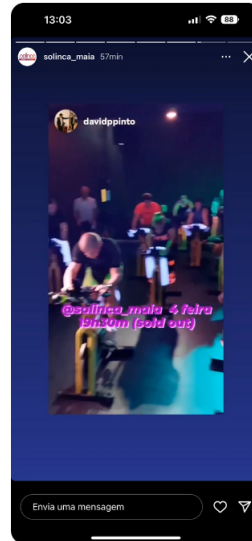
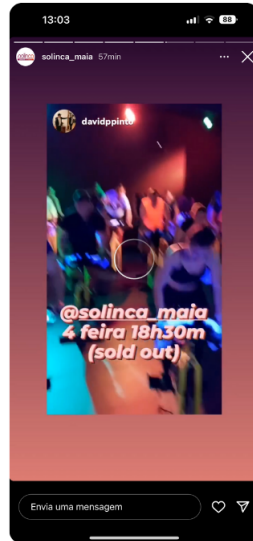




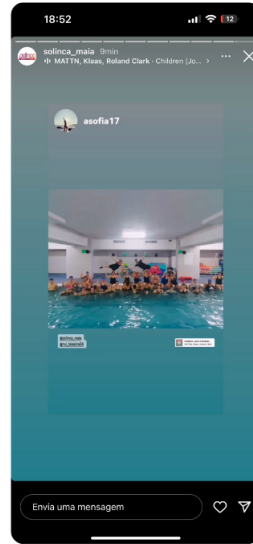
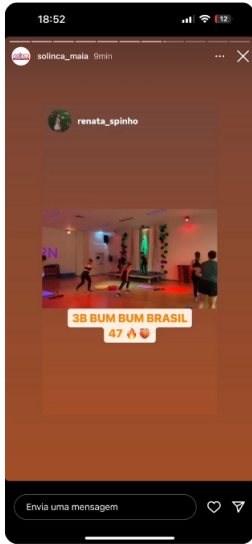
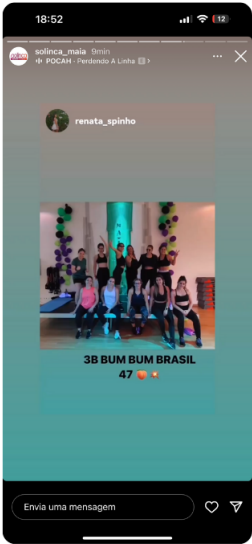
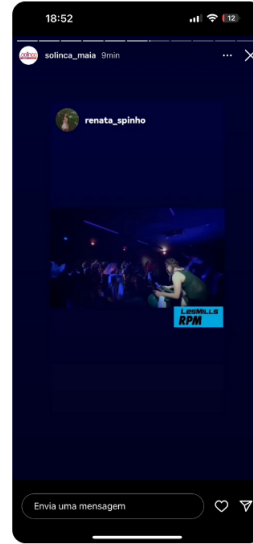
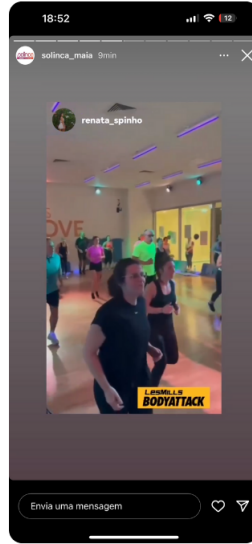
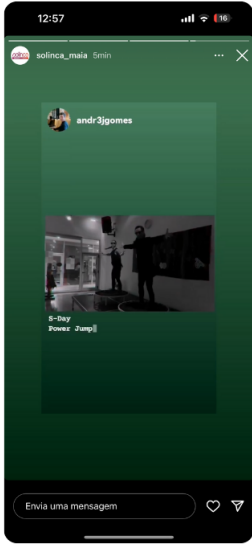
22 de março

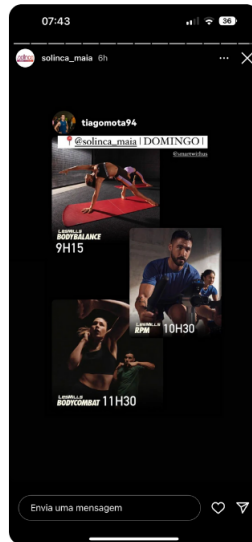
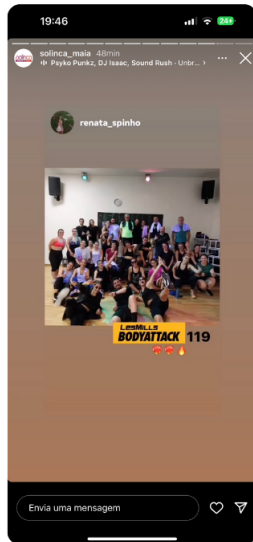
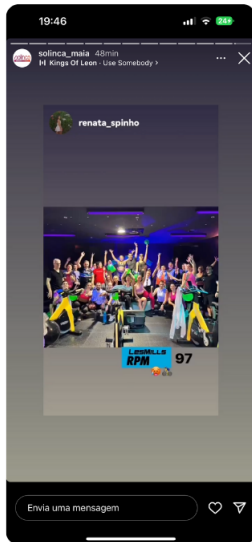


23 de março

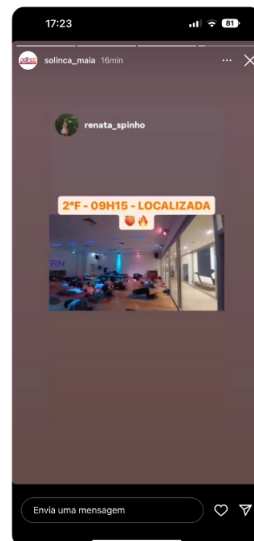
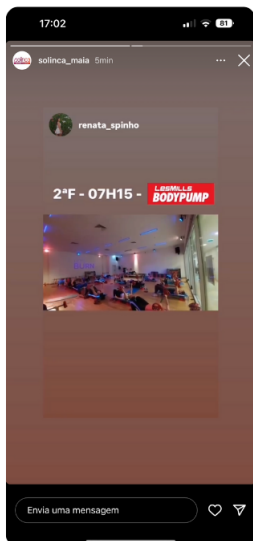
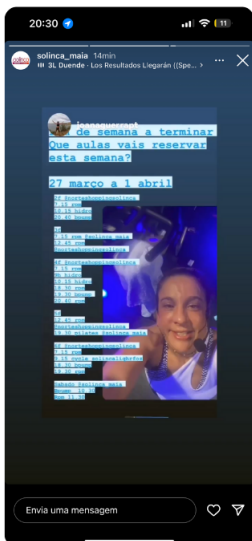


25 de março





26 de março



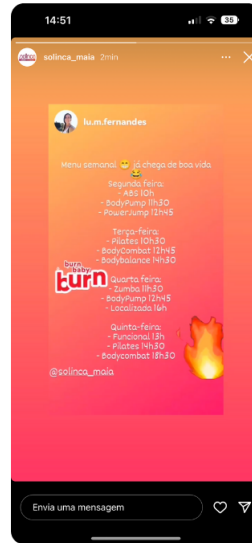
27 de março



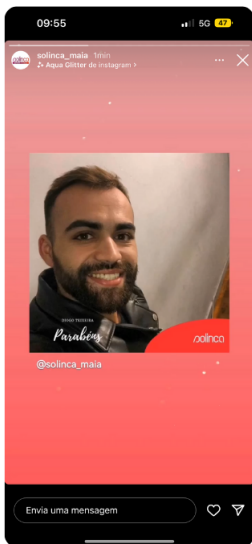
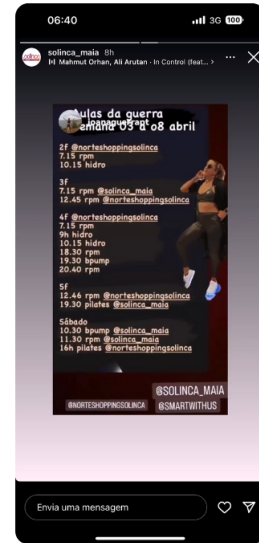
28 de março



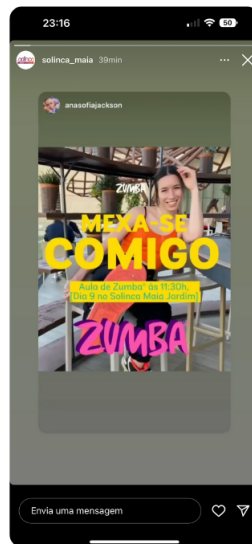
30 de março



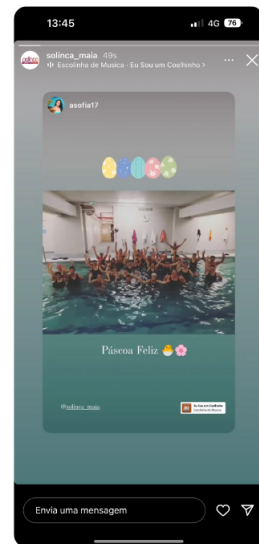
2 de abril



4 de abril



6 de abril

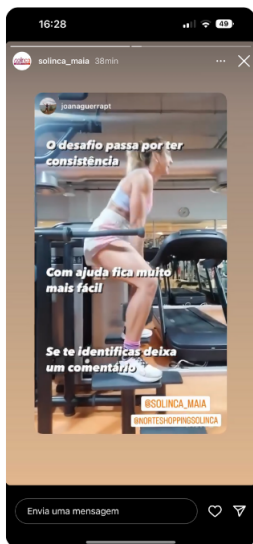
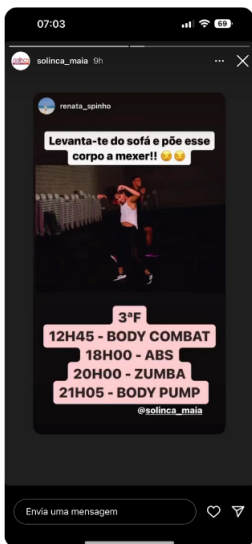


8 de abril



9 de abril

10 de abril



11 de abril

12 de abril



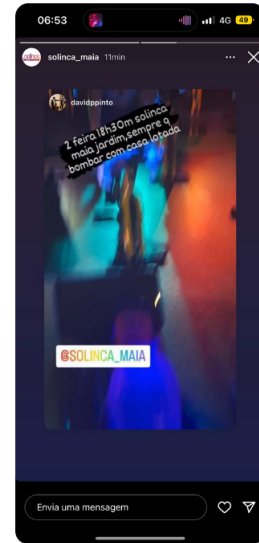
14 de abril



15 de abril



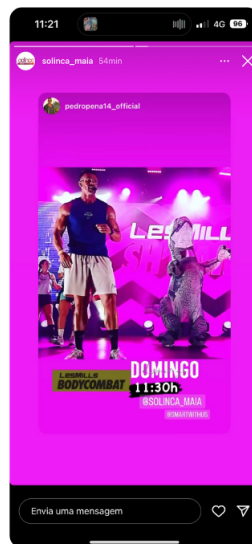
17 de abril



18 de abril



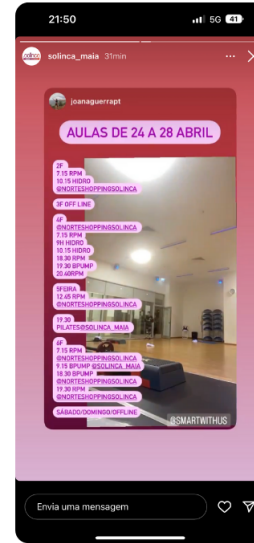
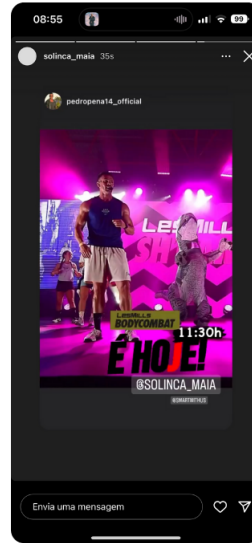
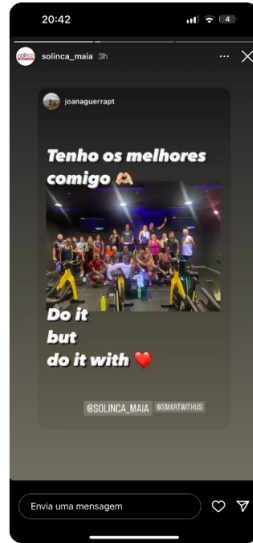
20 de abril



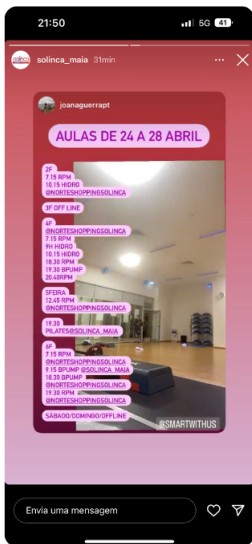
21 de abril



22 de abril



23 de abril



24 de abril

25 de abril

27 de abril

Anexo IX – Guião da Entrevista

<i>Guião entrevista - Solinca</i>

Tema: O papel de abordagem humanizada na estratégia de Social Media Marketing do grupo Solinca na sua relação com os consumidores.

Objetivos:

- Perceber a estratégia de Social Media Marketing do grupo Solinca;
- Verificar se existe a adoção de uma abordagem humanizada (de forma consciente/propositado, ou inconsciente/aleatória);
- Perceber se existe um trabalho contínuo, ao nível do SMM, de forma a promover o valor de confiança com os consumidores;
- Identificar se existe uma relação e semelhança nos conteúdos publicados entre a conta geral do grupo e as contas específicas de cada Solinca;

Legitimação da Entrevista

- Antes de começar a responder às questões, quero deixar o meu agradecimento pessoal pelo facto de ter aceite colaborar neste estudo. Os objetivos do mesmo estão identificados em cima.
- Os dados recolhidos serão alvo de uma análise de conteúdos com fins meramente académicos (Tese de Mestrado de Marketing Digital - ISCAP), garantindo-se a confidencialidade dos mesmos.
- Agradeço respostas coerentes e que manifestem as convicções do entrevistado, ou do departamento que representa.

(Identificar o entrevistador)

Dados de referência a solicitar

- Nome do entrevistado
- Cargo
- Experiência e historial na empresa

Estrutura

- **Receção** - Agradecimento da colaboração
- Introdução e explicação do tema da tese e a sua pertinência.
- Breve contextualização do tema da Humanização
- Informar acerca dos objetivos do trabalho de investigação e da entrevista.

Relevante assegurar:

- Legitimar a entrevista
- Despertar o entrevistado para a importância da sua contribuição para o estudo
- Assegurar a confidencialidade
- Possibilitar ao entrevistado que coloque questões, procurando diminuir alguns constrangimentos

Questões a desenvolver:

- Considera que as redes sociais são uma ferramenta estratégica para chegar aos sócios?
- As ações de comunicação implementadas no Facebook e no Instagram do grupo Solinca
- Existe uma diferenciação de estratégia entre a conta geral do grupo e as contas individuais de cada clube?
- Sem querer comprometer a confidencialidade da vossa estratégia de social media, de forma geral, existe algum princípio/técnica que implementem, de forma a trabalhar a confiança dos consumidores?
- Considera que adotam uma abordagem humana ao nível dos canais digitais do Solinca?
- Numa era pós pandemia, como considera ser o atual perfil dos consumidores? Julga ter sofrido alterações? Ainda existe uma certa predisposição para a insegurança?
- Face a este cenário, na vossa ótica, qual o papel das redes sociais?
- Por que motivo foi essencial para a indústria e os espaços fitness restabelecer o sentido de confiança?
- Fê-lo a 100%? Eficazmente?
- Considera que a vossa presença digital (redes sociais) favorece a proximidade com os clientes, como uma espécie de elo de ligação?

Conclusão + Despedida

- Se tiver ficado a faltar alguma questão que considere importante para o tema de estudo, ou algo que não tenha tido oportunidade de partilhar no decurso da entrevista, agradeço o contributo.
- Enquanto investigador da temática central da presente tese de mestrado, agradeço a colaboração neste estudo.

Anexo X – Transcrição da entrevista

Entrevista - João Louro (diretor de Marketing digital da Solinca)

[Introdução e contextualização ao tema]

Q1 - Tendo por base que as redes sociais são uma ferramenta estratégica, considera/consideram que a comunicação estabelecida nas redes sociais favorece/desperta uma opinião e imagem positiva para os consumidores?

Sim, claro que sim. Nós [o grupo Solinca] tentamos pelo menos fazer-lo, sendo que, muitas vezes, temos aqui algumas dificuldades, porque um tipo de marca como a nossa em que é de utilização constante, ou seja, não é uma coisa como outras marcas em que vendem um produto. Nós não, aqui é uma coisa de serviços e de utilização regular. Muitas vezes, a utilização constante leva a alguns constrangimentos e, nesses cenários, o canal mais fácil para mostrar essa insatisfação acaba por ser as redes sociais.

Nós através da comunicação temos um conjunto de objetivos, posteriormente, traduzidos em pilares e rubricas que estão aplicadas à nossa estratégia de social media tentamos passar aqui [nas redes sociais] o que é que é a marca, para as pessoas também se sentirem identificadas com a própria marca. No entanto, e se for consultar, isto é transversal a qualquer marca de fitness, ou seja, cadeias de ginásios. Se for verificar os comentários, e depois também as mensagens privadas, essas não se consegue perceber mas nós, internamente, sabemos e bem, há muito ruído negativo, porque, lá está, é o mais fácil. Uma pessoa que esteja contente com o serviço prestado não tem problema em falar connosco [...] e nós até incentivamos as pessoas a participar ativamente e comentar as nossas publicações, ou as nossas plataformas de reviews. Por isso, reunimos um conjunto de estratégias que tentamos passar esta mensagem às pessoas, esta identificação, criando um sentimento de pertença com os nossos sócios, para dar esta imagem positiva.

Nós tentamos, mas para enquadrar aqui no contexto, reforço que é difícil fazer-lo.

Q2 - Considerando, então que as ações de comunicação implementadas no Facebook e no Instagram do grupo Solinca tencionam fortalecer o sentido de confiança dos

consumidores, existe alguma prática, ou estratégia que considerem pertinente para este efeito?

Sim. O nosso negócio é muito baseado em pessoas. Como sabe e porque também frequenta os nossos ginásios, o estilo de vida é um negócio de pessoas para pessoas. Não é um produto. É um conjunto de serviços e, por isso, o nosso objetivo orienta-se segundo dois pilares fundamentais:

Por um lado tentamos passar a imagem de qual é que é a experiência que os sócios têm no clube. Por outro, tentamos ainda dar palco às nossas pessoas. Ou seja, aos nossos instrutores, nutricionistas, club managers, staff, etc. Dado que são elas a cara da marca, mesmo quando há uma experiência no clube.

Daí tentar trazer essa experiência e essa a humanização para as redes sociais. Até, porque lá está, isto acaba por ir ao encontro de um dos pilares que referi há pouco, o da identificação. Tentamos sempre que as pessoas se identifiquem com os valores da marca, mas também com as próprias pessoas da marca.

Q3 - Ao partilhar os posts gerados pelos utilizadores (UGC) é uma ferramenta para aumentar a proximidade com a comunidade e estimular a sua valorização [da comunidade]?

Sim. A rubrica que nós temos de promover os sócios, é uma rubrica que nos identificamos e que se traduz depois como uma estratégia de reposts que fazemos, responde ao pilar de comunicação que temos, que é criar um sentimento de pertença. Ou seja, é para aquelas pessoas que estão a promover a marca se sentirem incluídas e, para além disso, mostrar também a realidade dos clubes, para as pessoas que não utilizam o clube. Isto é, nós temos aqui dois objetivos principais na nossa estratégia: um objetivo de angariação e um objetivo de retenção.

Por um lado, queremos reter os nossos sócios, o maior tempo possível, e, obviamente, tentar também angariar novos sócios.

Qual é que é o grande problema em Portugal? E por isso é que o foco na retenção de clientes é tão importante.

A taxa de penetração do fitness, em Portugal, é baixa. Ao comparar com outros países da Europa e a nível internacional, Estados Unidos, Brasil, Nova Zelândia, Austrália, ..., não é comparável minimamente. A nossa taxa de penetração está entre os 7 e os 9%. No Brasil está entre os 40%, 50%. Ou seja, não tem nada a haver. Mesmo Espanha dobra os nossos valores.

Por isso, qual é que é aqui o grande desafio? Nós conseguimos angariar e conseguimos angariar bem, mas estamos a angariar dentro daqueles 7%. Assim, o que nós tentamos fazer, cada vez mais, é reter e utilizar estratégias, do negócio como um todo, e mesmo a nível do mercado do fitness, para tentarmos aumentar este 7%, ou 9% para mais, porque aí sim, iremos conseguir angariar cada vez mais. Isto é um negócio contínuo e nós, muitas vezes, acabamos a “reciclar” a nossa base de sócios. Ou seja, é uma pessoa que dentro destes 7% ou estava noutra ginásio e por isso nunca conseguimos captá-la, porque está muito satisfeita com o outro ginásio, e nós, obviamente, também tentamos mostrar as nossas mais valias, tanto a nível de qualidade e isso depois é outra rubrica que aplicamos nos social media, que é mostrar os serviços, os equipamentos, as pessoas que temos e acabamos por aplicar estratégias, nesse sentido, porque as pessoas podem ser consumidores que estão noutra clubes e temos que os tentar ir “buscar”. No entanto, o grande desafio aqui é ir buscar pessoas que não estão no mercado do fitness. É ir tentar convencê-las a virem treinar e [mostrar] os benefícios que existe no treino. Uma das coisas que nós aplicamos também bastante em social media, para além das coisas básicas de mostrar os serviços, a modalidade e os equipamentos, é mais o benefício. Isto é, [mostrar] qual é que é a solução final. Quanto é que vale eu poder ir ao parque com a minha filha e poder brincar com ela sem dor nenhuma. Quanto é que vale eu conseguir fazer uma maratona? Quanto é que vale, um idoso conseguir descer as escadas sem dor? E o treino ajuda-nos a isto. E isto é um bocado a promessa que tentamos partilhar com o mercado do fitness. E isto está comprovado, o mercado do fitness e o fazer desporto regular previne muitas coisas. O nosso objetivo é um bocado esse também, dar esse output que lá está, para cada pessoa pode ser diferente. Para o Miguel pode ser ir correr uma maratona, para mim, que já sou pai, pode ser ir brincar com a minha filha e não ter dores na lombar. Para cada pessoa, para cada target, existe um objetivo diferente. Nós tentamos muito passar isso através das redes sociais e não só.

Q4 - Então há aqui uma evidente tentativa de comunicar os P's do Marketing (Produto, Preço, Pessoas, Distribuição, ...), mas também há uma abertura para quem desfruta dos vossos serviços ser um colaborador na construção da vossa pegada digital?

Sim. Nós até tentamos fugir um bocadinho à lógica de “transformação”. Normalmente, essa transformação está associada à perda de peso, ou ao ganho de massa muscular. E nós tentamos fugir a isso. Nós não queremos cair nesse chavão que é apenas que é apenas isso. Nós tentamos comunicar mais a promessa em si. Por exemplo, “o que é que eu vou ganhar por estar em forma?”

Olhando para a componente física mais na ótica de lifestyle, mais de beleza, é eu poder ir sair à noite e sentir-me desejado. Eu estar bem com o meu próprio corpo, quando me olho ao espelho. É mais isto do que “ah eu tinha 80 quilos e agora tenho setenta”.

Q5 - Ou seja, há uma subtileza na comunicação, na tentativa de reforçar os benefícios?

Sim. Sempre que possível.

Q6 - E nesse sentido, dado o vosso contexto de humanização, verifico que são muito ativos na resposta personalizada aos utilizadores, aos sócios que comentam os vossos posts. Há um evidente cuidado em acompanhar quem está presente e os seguidores, correto?

Sim, sim! Claro que sim.

Q7 - Existe uma diferenciação de estratégia entre a conta generalista do grupo e as contas individuais de cada clube, ou cada clube é responsável pela sua própria estratégia de comunicação?

Sim. Nós não temos contas por clube, a bem dizer! Para que se consiga perceber, nós só temos uma página oficial, tanto em Instagram como em Facebook. Agora, eventualmente, vamos também passar para o Tik Tok, mas, essas páginas e essas contas que acabam por

existir e nós não nos opomos, mas também não as gerimos internamente [no departamento de marketing] são coisas feitas pelos clubes. Isto porque nós somos uma grande cadeia e muitas vezes tentar passar a realidade específica de todos os clubes significaria que eu teria de ter, por dia, trinta posts. Isto até acaba por ser mais uma dificuldade operacional, mas é feito para depois não privilegiar um, em detrimento dos outros. Então o que é que acabou por acontecer... com a nossa autorização - e outras vezes até sem a nossa autorização, porque são os próprios sócios que acaba, por criar essas páginas - acabam por criar ali uma comunidade. E, obrigatoriamente, o tom da comunicação não está alinhado. Esta estratégia que existe nas nossas redes sociais, obviamente lá não existe. Aquilo é muito para partilhar conteúdos do clube, do dia a dia do clube e o mapa de aulas. É uma micro comunidade que existe naquele clube e que depois acaba por ser alimentado por pessoas da equipa, ou seja, instrutores, Club mangares, rececionistas que criam e que depois dinamizam, outras vezes são até os próprios sócios. Nós não controlamos os grupos e as páginas de Instagram desses clubes. Os próprios sócios e as equipas desses clubes acabam por criar e alimentar o conteúdo dessas páginas, são uma espécie de embaixadores da marca, nesse sentido, mas reforço que não há esse cuidado a nível de comparação. Não é comparável porque não há uma estratégia e este tipo de objetivos nessas páginas secundárias. Não há estes pilares, estas rubricas que vamos implementando na conta oficial. Se formos ver páginas de localização uma a uma, umas não têm nada a haver com outras e também não têm nada a haver com a página oficial. Mas nós não nos opomos a isso. A criação dessas páginas acaba por ser positivo e incide novamente no ponto da humanização. Acaba pro também ajudar a mostrar a realidade daquele clube, porque nós estamos a fazê-lo de uma perspetiva macro. Se nós fossemos uma cadeia com um, dois, ou três ginásios, se tivéssemos poucos clubes, faríamos uma comunicação muito mais alinhada nesse sentido. E nós já o fizemos, há uns anos atrás, quando tínhamos cerca de dez, doze clubes, ainda conseguíamos fazer isso dessa forma. Hoje em dia já não nos faz sentido. Deixamos de o fazer, mas mantemos a comunicação de uma página oficial que é para onde direcionamos toda a comunicação e nós gerimos internamente, a nível de departamento de marketing, por outro lado damos espaço a essas páginas e funcionarem como grupos, digamos assim.

Q8 - Então [essas páginas individuais] são autónomas e conseguem “traçar a sua própria estratégia, ainda que não haja uma estratégia formal, propriamente dita?

Certo. Exatamente isso!

Q9 - Concluímos então que a única estratégia rigorosa e devidamente planeada, na ótica do marketing, é a da conta oficial da Solinca?

Sim, de forma rigorosa sim.

Q10 - João mas confirma que existe, por vezes, uma (re)aproveitamento do conteúdo original da vossa página, nas outras páginas secundárias?

Sim, lá está, nós não gerimos. Às vezes vão buscar conteúdo e publicações à página oficial, por vezes, eles próprios criam comunicação, ou seja, mas reforço que não é oficial.

Ainda há pouco tempo estamos a discutir aqui no escritório a questão de uns cartazes que criamos para uma campanha e partilhamos nas redes sociais. Os mesmos cartazes foram fotografados e divulgados nessas contas das redes sociais. Obviamente que isto não faz sentido. Obviamente que não é assim que se deve fazer. Deve haver uma criatividade específica para as redes sociais, com todas as normas que sabemos que têm que existir, limites de texto, o logotipo e a linha gráfica bem identificados, no local correto, com as cores corretas. E nada disso é respeitos.

Mas também dá esta autenticidade à marca e acaba por funcionar bem nesse sentido. E nós não nos opomos. Ainda que na ótica de profissionais de marketing nos custe ver coisas ali, porque não estão bem feitos, mas sabemos que o produto final e objetivo final, que é a criação da tal comunidade, funciona, por isso está tudo bem.

Q11 - Então é possível afirmar que este tipo de conteúdos, ainda que não sejam rigorosamente perfeitos do ponto de vista técnico, acabam por ser uma técnica de humanização em si?

Sim, acaba por ser até porque o conteúdo que resulta e acaba por surgir é muito humanizado. Por isso diria que sim. Não numa perspetiva tão propositada ou pensada.

Não é de todo... mas lá está, mas acaba por surgir, nesse sentido, e resulta também por causa disso.

Q12 - Então é possível apontar que enquanto a estratégia da conta oficial é devidamente planeada e pensada previamente, a das contas locais é mais inconscientemente humanizada?

Sim. No entanto vou só acrescentar que por vezes também surgem problemas! Por vezes há coisas que os clubes dizem que nós não queremos que sejam ditas e às vezes podem surgir questões negativas e que acabam por não ser geridas da melhor forma. Aquilo que nós passamos às equipas é que sempre que identificarem esse tipo de coisas devem direccionar esses problemas para as nossas páginas oficiais, para as contas oficiais da marca, para que aí possamos tratar da forma correta. Mesmo ao nível de marca e a forma como as pessoas que estão a gerir essas contas e comunidades o fazem, aquele instrutor que está ali, não está a falar em nome da Solinca. Ele está a utilizar a sua conta pessoal, apesar de trabalhar na Solinca, para comentar e para responder. Se a pessoa quiser falar com a marca tem de entrar em contacto através dos canais oficiais. Aquilo não é nosso. Para todos os efeitos, é uma “cedência de marca” que nós fazemos nesses grupos e não nos opomos, mas depois também não podemos responsabilizar por nisso.

Q13 - Não é então, de todo, uma comunicação institucional, nem carrega esse valor?

Não. Efetivamente, não.

Q14 - João, tem aproximadamente uma década de experiência no ativo com a Solinca e tendo em conta toda a mudança vivida com a pandemia, o que é que mudou em termos comunicação e no paradigma de relacionamento com os clientes, a nível das redes sociais?

Agora, nesta fase, que já estamos a “sair” desta fase pandémica, as coisas estão a voltar à normalidade. Já estamos a alinhar-nos, novamente, com aquilo que fazíamos em 2019. A estratégia voltou um bocadinho ao mesmo. Obviamente que houve alterações e otimizações que são feitas de ano para ano, a evolução em si. Nós agora estamos a apostar

mais em conteúdo vídeo, porque as próprias plataformas beneficiam este tipo de conteúdo e por isso é que o estamos a fazer. Não é só mesmo por uma questão de humanização, mas também por uma questão do próprio algoritmo beneficiar esse tipo de comunicação, que, em 2019, não era tão relevante. Há depois essa adequação à fase em que estamos. O que aconteceu, ao nível de comunicação nas redes sociais, foi uma adequação ao pedido pandémico. A partir do período que entramos na pandemia, em março de 2020, se bem me recordo, os clubes encerraram de um dia para o outro. E tínhamos de dar resposta a este cenário, e definir um canal para comunicar. Obviamente tínhamos os emails, sms, coisas desse género, mas tentamos utilizar as redes sociais para vincular o compromisso com os nossos sócios e durante esse período tentamos dar muito conteúdo gratuito ao nível de exercício para as pessoas fazerem em casa, lançamos desafios para as pessoas se manterem ativas, ou seja, a estratégia mudou muito para tentar que as pessoas continuassem ativas e nós, permitindo dar conteúdo gratuito. Daí também surgiu a nossa oferta digital, o *Solinca Connected* que basicamente é uma plataforma em que as pessoas podem subscrever, ou então sendo sócio Solinca também pode ter agregado à sua mensalidade, podem consultar um conjunto de funcionalidades. Podem fazer aulas de grupo em live-streaming, podem ter acesso a aulas de grupo gravadas, podem fazer pedidos de planos de treino para fazer em casa. Temos um conjunto de artigos tal como também temos no site da Solinca, mas também lançamos algum tipo de informação específica, para transmitir às pessoas conhecimento tanto de uma perspetiva de nutrição como de uma perspetiva mais ligada ao exercício. Isso foi o que acabou por acontecer durante este período pandémico e pós-pandémico. Nós consideramos que desde o ano passado - março do ano passado - já estamos há um ano nesta pós-pandemia e as coisas têm estado a evoluir positivamente, nomeadamente verifica-se um aumento da preocupação e um aumento da consciencialização das pessoas para com a saúde e o fitness associado à saúde. Isso notamos uma mudança de paradigma.

Não sei dizer neste momento, até porque ainda estamos a estudar esses dados, se isto tem a haver com uma questão mais geracional, porque notamos um aumento muito grande de miúdos com 18 anos no ginásio. Antigamente havia poucos miúdos no ginásio, iam jogar futebol, eram coisas outdoor. Estes miúdos estiveram isolados e a própria pandemia pode ter ajudado nesse sentido, são jovens que durante a pandemia estiveram obrigados a ficar em casa e o facto de estarem num sítio seguro, em vez de irem para a rua, sentimos que estes miúdos procuram os ginásios para passar o tempo. Comentamos isso muitas vezes,

há miúdos e miúdas que aqui estão para socializar. Andam um pouco na passadeira, mas é quase um ambiente social. Esta componente social está a aumentar bastante. Obviamente também poderá ser geracional, mas a pandemia aumentou a preocupação com a saúde. Isto acaba por se traduzir no número de pessoas a entrar nos ginásios e aí as pessoas mais velhas que não entravam e agora estão a entrar para procurar esta prevenção e estarem bem, não só de uma componente estética, mas também de saúde.

Q15 - Face ao que referiu, neste novo panorama e num contexto de maior abertura social, acha uma abordagem humanizada é essencial para fortalecer a proximidade, nas redes sociais?

Sim. Vai ao encontro do que eu falei há pouco, no começo da entrevista. Nós queremos muito que as pessoas se sintam identificadas com a marca. A melhor forma de fazer isso é através de pessoas. Lá está, novamente, é um negócio de pessoas para pessoas. Se nós não o fizéssemos não íamos responder de forma eficiente a este pilar de comunicação que temos que é a identificação. Por isso, a humanização tem que existir. Pode haver setores que não, mas no nosso tipo de negócio, obviamente que a humanização acaba por ser essencial e isso traduz-se nas redes sociais. Basta ver a forma como nós comunicamos nas redes sociais e diria que 95% das publicações tem pessoas, ou seja, já não há só a fotografia de uma máquina vazia, ou de um ginásio vazio. Às vezes pode surgir porque é mais fácil fazer uma captação fotográfica com qualidade e sem pessoas, para mostrar o espaço - até porque essa é uma outra rubrica que temos - mas, no entanto, tem de haver pessoas para surgir esta identificação com a marca, que é uma marca para pessoas.

Q16 - De uma forma geral e numa perspetiva de quem está por dentro da estratégia da empresa, considera/consideram que adotam uma abordagem humana ao nível dos canais digitais do Solinca?

Já é humanizada, até como temos estado a falar, mas, obviamente, há sempre espaço para otimizar e melhorar.

Há caminho a percorrer. Há coisas que eu gostava de fazer e por uma ou outra razão não poderão ser feitas, ou ainda não poderão ser feitas, mas diria que neste momento já temos uma marca humanizada.

Se me perguntar se há espaço para melhorar, claro que há e nós estamos aqui para isso! É o giro do digital. Giro e desafiante. As coisas estão sempre a mudar. Nós temos que estar sempre atentos ao nosso target, às pessoas que estão nestas redes, a novas redes que possam existir, de que forma é que as pessoas utilizam essas novas redes e o Tik Tok é um exemplo prático disso. Nós, quando surgiu o Tik Tok, questionamos se faria sentido entrar nessa plataforma, ou se seria mais um custo, mais uma exigência de criação de publicações e até a especificado do vídeo. Mas, hoje em dia, começamos a chegar à conclusão que faz sentido, as pessoas estão lá. Aquelas pessoas são nossas clientes, são o nosso target, se calhar faz sentido irmos para lá. E temos de estar sempre atentos a esta evolução e, depois, esta questão da humanização vai ser sempre uma componente fulcral e nós vamos estar sempre a otimizar e a melhorar, para conseguirmos corresponder aos nossos objetivos e aos pilares de comunicação, para as redes sociais.