U.PORTO
FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

O contributo da Gestão de Informação e do Conhecimento para o sucesso do Marketing Digital

Marta Sofia Guerreiro Fonseca

M

2021

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS

FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS

Marta Sofia Guerreiro Fonseca

O contributo da Gestão de Informação e do Conhecimento para o sucesso do Marketing Digital

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, orientada pela Professora Doutora Teresa Silveira

Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras

Universidade do Porto

Julho de 2021

O contributo da Gestão de Informação e do Conhecimento para o sucesso do Marketing Digital

Marta Sofia Guerreiro Fonseca

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, orientada pela Professora Doutora Teresa Silveira

Membros do Júri

Presidente: Professora Doutora Carla Lopes

Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto

Arguente: Professor Doutor Francisco Paletta

Escola de Comunicações e Artes - Universidade de São Paulo

Orientadora: Professora Doutora Teresa Silveira

Faculdade de Engenharia - Universidade do Porto

Knowledge is aware of what it doesn't know.

Davenport e Prusak, 1998

Agradecimentos

Escrever sobre agradecer foi, finalmente, a única parte simples e livre de complexidade desta dissertação.

Agradeço os meus amados pais, por me terem mostrado o mundo e por me terem ensinado que é com trabalho que a vida acontece e que sonhos se concretizam merecendo-os.

Às minhas irmãs, Beatriz e Matilde, que mal sabem a força que me deram e que tudo isto foi também por elas.

Aos meus queridos tios-avós, Olga e João, pelo amor incondicional que me proporcionaram antes e durante a minha vida académica.

Aos meus admiráveis avós, Eduarda, Helena, Miro e Zé, pelo exemplo de luta e pelo carinho e colo que só os avós conseguem dar.

Uma palavra de enorme apreço e carinho à minha orientadora Prof. Doutora Teresa Silveira, que foi incansável em todo o processo, com uma capacidade imensa de me pôr a pensar e que será, para sempre um exemplo de docência excecional, de quem jamais esquecerei os conselhos.

Agradecer à Sonae MC pela boa experiência que me proporcionou e por ter abraçado o meu estudo acrescentado um valor excecional ao mesmo.

Uma palavra especial a Inês Coelho, gestora do projeto em que estive inserida, pela constante disponibilidade e pela forma calorosa e respeitosa com que recebeu o meu trabalho.

Por fim, e certamente não menos importante, ao meu namorado David que assistiu aos momentos de maior stress e tensão, sempre com uma palavra de conforto e aos meus amigos, Maria, Milene, Mariana, Diana, Eva, Pedro, Fábio, Tiago e Diogo, por terem tornado os meus tempos académicos, nos melhores anos da minha vida.

Resumo

O presente trabalho tem o objetivo de entender o impacto da Gestão da informação e do Conhecimento para o sucesso do Marketing Digital.

Para os efeitos realizou-se um estudo de caso, na empresa Sonae, no projeto *Á Roda da Alimentação*, com o objetivo de recolha de informação para a construção de um modelo de GI e GC que sustente o MRKTG DIG. Para tal começou-se por aplicar um inquérito sob a forma de questionário e entrevistas aos 3 membros responsáveis por cada micro equipa do projeto e pela análise e discussão desses mesmos resultados.

Os resultados levaram à construção de um modelo de gestão de informação e de conhecimento orientado para o marketing digital, respondendo aos obstáculos informacionais recolhidos anteriormente. O modelo é apresentado em fases e responde ao cruzamento entre modelos de GI e GC e estratégias de marketing digital.

Após a construção deste modelo foi sugerido a implementação do mesmo através de uma plataforma.

Este estudo conclui que a gestão de informação e do conhecimento representam o pilar principal para que o marketing digital flua numa organização, permitindo que este surja na sua potencialidade máxima. Isto é, a GI e a GC são a base de sustentação do marketing digital.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Marketing Digital. *Á Roda Da Alimentação*.

Abstract

This work aims to understand the impact of Information and Knowledge Management for the success of Digital Marketing.

For this purpose, a case study was carried out, in the Sonae company, in the *À Roda da Alimentação* project, with the objective of collecting information for the construction of an IM and KM model that supports the DIG MRKTG. To this end, a survey was applied in the form of a questionnaire and interviews to the 3 members responsible for each micro team of the project, and by the analysis and discussion of these results.

The results led to the construction of an information and knowledge management model oriented towards digital marketing, responding to the informational obstacles previously collected. The model is presented in phases and crosses between IM and KM models and digital marketing strategies.

After the construction of this model, it was suggested to implement it through a platform.

This study concludes that information and knowledge management represent the main pillar for digital marketing to flow in an organization, allowing it to emerge at its maximum potential. In other words, IM and KM are the support base of digital marketing.

Keywords: Information Management. Knowledge Management. Digital Marketing. *Á Roda Da Alimentação*.

Lista de Figuras

Figura 1 Árvore de Objetivos 16

Figura 2 Inspiração de esquema (Dodson, 2016) 20

Figura 3 Técnica S.M.A.R.T. 21

Figura 4 Modelo de Mcgee e Prusak (1994) 25

Figura 5 Modelo de Davenport e Prusak (1997) 25

Figura 6 Relação entre os conceitos Fonte: elaborado pela autora. 30

Figura 7 Organograma do Projeto 36

Figura 8 Modelo geral de GI e GC orientado para o MRKTG DIG 42

Figura 9 Aplicabilidade do modelo ao projeto ARDA 44

Figura 10 Exemplo de visualização do Google Analytics. Fonte: Google imagens 51

Figura 11 Atribuição de ISSN. Fonte: Manual de utilização (Centro Nacional ISSN, 2019) 53

Lista de Tabelas

Tabela 1 Equações de pesquisa e fontes de informação. 18

Tabela 2 Esquematização dos conceitos..... 29

Tabela 3 Linha do tempo 35

Tabela 4 Processo de produção de conteúdo.....37

Tabela 5 Planeamento da Informação (Silveira, 2020) 40

Tabela 6 Análise preliminar 42

Tabela 7 Identificadores monitorizados 52

Tabela 8 Comparação de ferramentas de avaliação 54

Tabela 9 Apresentação de resultados: Pergunta 1.....57

Tabela 10 Apresentação de resultados: Pergunta 2.....57

Tabela 11 Apresentação de resultados: Pergunta 3 57

Tabela 12 Apresentação de resultados: Pergunta 4..... 58

Tabela 13 Apresentação de resultados: Pergunta 5 58

Tabela 14 Apresentação de resultados: Pergunta 6..... 58

Tabela 15 Apresentação de resultados: Pergunta 7 59

Tabela 16 Discussão de resultados obtidos por questionário..... 66

Lista de Abreviaturas e siglas

GI	Gestão da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
MRKTG	Marketing
MRKTG DIG	Marketing Digital
MRKTG CONT	Marketing de Conteúdo
ARDA	Á Roda Da Alimentação
GP	Gestora de Projeto
KPI	Key Performance Indicator
SEO	Search Engine Optimization
S.M.A.R.T.	Specific. Measurable. Achievable. Relevant. Time-bound.
ROI	Return of investment

Índice de Conteúdo

1. Introdução 13
1.1. Contexto e Motivação 14
1.2. Enquadramento do Projeto 14
2. Revisão de Literatura 17
2.1. A evolução do conceito de Marketing 18
2.1.1. Estratégia dos 8 Ps do marketing Digital 21
2.2. A gestão da informação e do conhecimento 23
2.2.1. Modelos de GI e GC 24
2.3. Marketing de Conteúdo 25
2.4. A relação dos Conceitos 27
2.5. Considerações 29
3. Metodologia 32
4. Projeto À Roda da Alimentação 34
4.1. Contextualização 34
4.1.1. A equipa 35
4.1.2. Processo de criação do conteúdo 37
4.2. Problema: Fluxo informacional 37
4.2.1. Planear a informação 38
5. Modelo de Gestão de Marketing de Conteúdo - Base na GI e na GC 41
5.1. Descrição do Modelo 41
5.2. Aplicabilidade ao projeto 43
5.2.2. Plataforma ARDA 46
5.3. Avaliação e indicadores de desempenho 50
6. Resultados 55
6.1. Apresentação dos resultados 55
6.2. Discussão dos Resultados 60
7. Conclusões e reflexões críticas 67
8. Referências Bibliográficas 70

9. ANEXOS 73

ANEXO A: Respostas requeridas por email 73

ANEXO B: Transcrição de entrevista a Inês Coelho 76

ANEXO C: Transcrição de entrevista a Mayumi Delgado 84

ANEXO D: Transcrição de entrevista a Joaquim Rocha 87

ANEXO E: Questionário 91

1. Introdução

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado de Ciência da Informação, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, com a orientação da Professora Doutora Teresa Silveira e parte do princípio de que a Ciência da Informação é a base para o Marketing Digital, se compreendermos que a boa gestão da informação e do conhecimento nos leva a tomar boas decisões de mercado. Assim, o objetivo central desta dissertação passa por colocar a GI e a GC como pilares do Marketing Digital, contribuindo de forma evidente para o seu sucesso e crescimento.

A dissertação foi realizada no ambiente empresarial da Sonae, com regime à distância, estando inserida no projeto "Á Roda da Alimentação", que promove a alimentação e estilo de vida saudáveis.

Os objetivos passam pelo estudo de caso do projeto ARDA inserido na Sonae, apresentar um modelo de GI e GC que sustente a presença do marketing digital neste projeto e evidenciar a gestão da informação e do conhecimento como um dos pilares para o sucesso do MRKTG DIG. Para tal, cumpriu-se a realização de um trabalho de pesquisa e reconhecimento para entender as estratégias já definidas, se definidas, de gestão da informação e do conhecimento e se as mesmas são direcionadas para orientar as atividades de marketing; como é definido o conteúdo utilizado para campanhas publicitárias; e, por fim, como todos esses processos trazem lucro à organização, preformando o retorno da aplicabilidade da GI e da GC em Marketing Digital.

A escolha da empresa Sonae para a realização desta dissertação deveu-se ao facto de esta ser uma das organizações que mais investem no marketing em Portugal, desta forma realizar a dissertação dentro do seu contexto torna-se uma mais-valia, ainda mais quando esta dá especial importância à imagem que os próprios colaboradores criam da instituição.

Relativamente à estrutura do presente trabalho, este será composto por 8 grandes grupos, sendo eles: a introdução, que engloba o contexto e motivação para a realização do mesmo e o enquadramento deste projeto; a revisão de literatura que abordará os *Evolução do Marketing*, explicando como o marketing tradicional evoluiu para o marketing digital paralelamente ao avanço tecnológico, *A gestão da informação e do conhecimento*, explorando os modelos de Davenport e Prusak e de Mcgee e Prusak, *Marketing de conteúdo*, *A relação dos conceitos*, e as conclusões a retirar dessa revisão. Seguidamente, a indicação das metodologias adotadas ao longo do trabalho; a contextualização do projeto ARDA, a definição da sua equipa e entendimento do processo de criação de conteúdo e a definição do problema e planeamento da informação

são apresentados. Posteriormente apresenta-se a criação e descrição do modelo, bem como a sua aplicabilidade ao projeto ARDA. Apresenta a avaliação dos indicadores de desempenho e a respetiva apresentação e discussão dos resultados com as conclusões e reflexões críticas. O trabalho fecha com a apresentação das referências bibliográficas e anexos.

1.1. Contexto e Motivação

A motivação para desenvolver esta dissertação começou com a escolha da informação como área de estudos, na entrada da faculdade. Era a escolha que, racionalmente, faria mais sentido no contexto económico e social que se vivia aquando da minha entrada no mundo académico.

Comum a muitos outros a primeira opção seria explorar a Comunicação e Jornalismo, no entanto a importância da Ciência da Informação e o seu crescimento constante, suscitou interesse.

Apesar de ter encontrado na informação um ponto de interesse e de se ter tornado realmente um entusiasmado na minha instância cultural, a presença e a necessidade da comunicação mantinha-se e foi o curso de Ciência da Informação que me deu a conhecer, conceitualmente, o marketing.

Desta forma surgiu, através desta dissertação a visão da associação "natural" da GI e a CG ao marketing, tendo ficado clara a sua relação de dependência. A informação, a moeda de troca mais cara do mundo, é uma das bases do marketing, ciência da persuasão.

1.2. Enquadramento do Projeto

1.2.1. Objetivos, problemáticas e resultados esperados

A presente dissertação dividir-se-á em 3 objetivos distintos, sendo eles: Estudo de caso, o desenvolvimento de um modelo de gestão de informação e conhecimento que oriente o marketing digital e evidenciar a importância da GI e a GC como pilar do marketing digital.

Relativamente ao estudo de caso, pretende-se entender o funcionamento atual do projeto ARDA, no sentido de:

- Perceber que equipas existem;
- Que tarefas desempenham as equipas e como estas se relacionam entre si;
- Quais os níveis de acesso à informação de cada colaborador;

- Como e quem decide os conteúdos a serem publicados no site;
- Como são aprovados os conteúdos;
- Quem os elabora os conteúdos e qual o fluxo informacional do projeto.

O resultado desta ação leva ao planeamento da informação, estruturando-a e tornando eficiente a sua análise.

Passando para a construção de um modelo de GI e GC para sustentar o MRKTG DIG, o objetivo é o de apresentar um modelo que não só facilite a gestão de marketing digital, bem como o impulsione na organização. Este modelo contribuirá para a eficiência das estratégias de marketing digital para a rentabilização do tempo no que toca às ações do conteúdo, por exemplo: recuperar a informação necessária, como base no conhecimento adquirido anteriormente, para uma determinada campanha publicitária e garantir processos de aprovação e validação dos conteúdos entre os colaboradores da equipa com maior rapidez.

Este modelo materializa-se numa proposta de uma plataforma onde estão inseridas todas as fases previstas no modelo desenhado, de forma a implementar uma gestão de informação suportada por um ambiente tecnológico que permita a continuidade de crescimento do projeto.

Por fim, será possível identificar, onde e como, a gestão de informação e do conhecimento se apresentam como pilares do marketing digital. Os resultados do modelo proposto mostraram como a GI e a GC influenciam a tomada de decisão em MRKTG DIG (positiva ou negativamente), tendo isso impacto no retorno que este pode trazer às organizações. Face os resultados obtidos desta investigação, será possível escrever sobre a relação que estas duas áreas têm entre si, e como se podem ajudar mutuamente.

Em suma os resultados esperados passam pelo planeamento da informação e dos processos do projeto ARDA, de forma a criar um modelo de GI e GC orientado para o marketing digital que se materializa num ambiente tecnológico, a plataforma, que centraliza não só a informação e o conhecimento, como todos os restantes intervenientes do projeto.

Abaixo esquematiza-se a área da presente dissertação, numa árvore de objetivos, identificando os objetivos gerais para a concretização do trabalho.

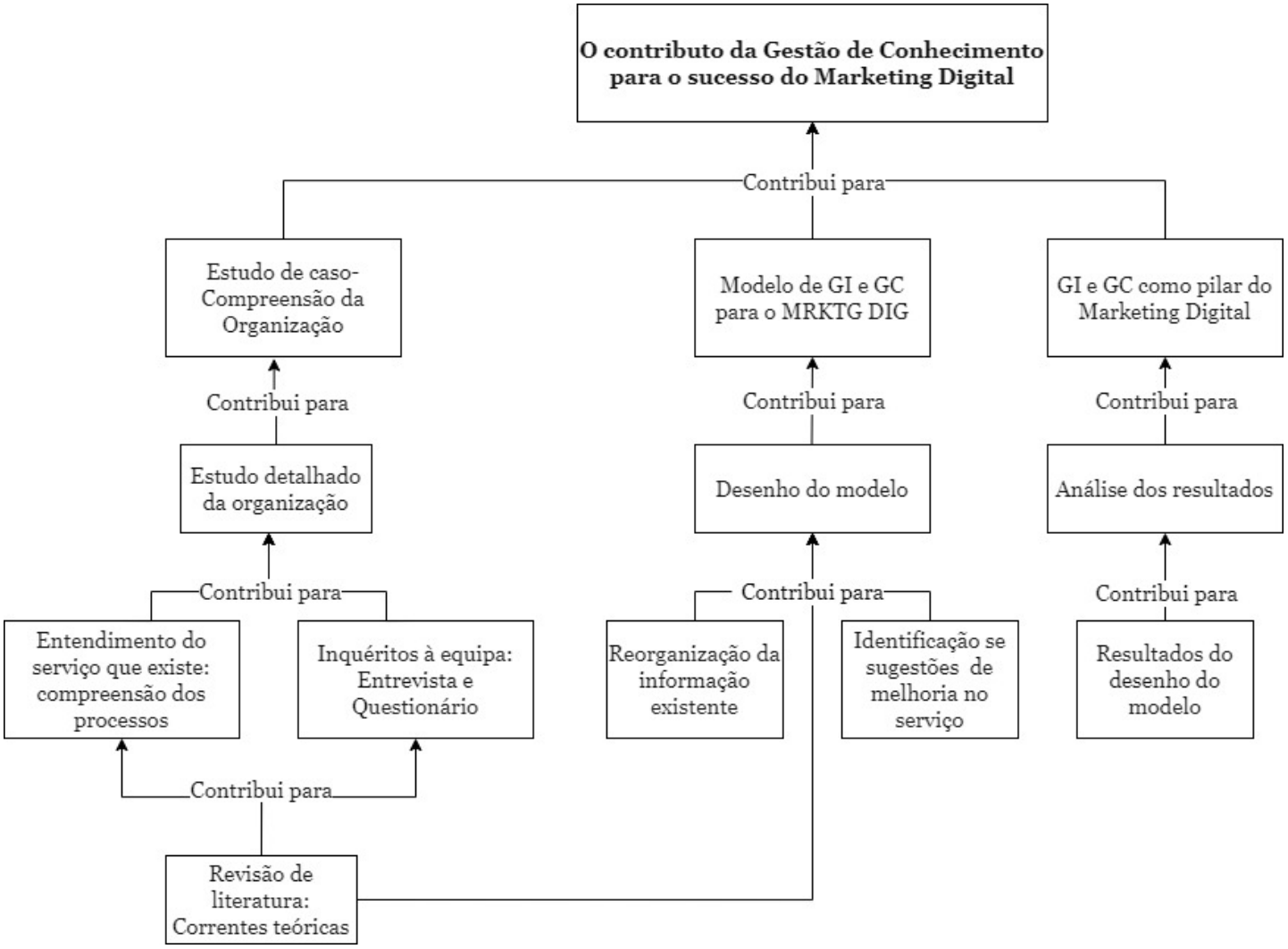


Figura 1 Árvore de Objetivos

2. Revisão de Literatura

A investigação de autores e respetiva produção científica sobre os diversos conceitos que aqui serão abordados marca o primeiro momento deste estudo. Desta forma, procede-se a uma revisão de literatura, procurando a informação já existente, nas bases de dados, repositórios e bibliotecas da especialidade, das quais são exemplo Google Scholar, Scopus, Scielo e zLibrary.

A estratégia passou por identificar os conceitos e decidir as expressões de pesquisa resultando em: "marketing" para o conceito de marketing tradicional; "digital marketing" para o conceito de marketing digital; "information management" para o conceito de gestão de informação; "knowledge management" para o conceito de gestão de conhecimento; e "content marketing" para o conceito de marketing de conteúdo. Na segunda fase, foram usadas ferramentas de pesquisa como o Google Scholar no sentido de recolha de referências de artigos, livros, autores e revistas. Por último, definidas as expressões de pesquisa e tendo algumas referências das áreas a estudar, a pesquisa foi realizada em bases de dados como Scopus[1], Scielo e a biblioteca online zLibrary[2] (que apresenta livros e artigos gratuitos, na íntegra e, na sua maioria, em língua inglesa) para download e utilização dos documentos.

Na tabela seguinte, apresenta-se esquematizado as expressões de pesquisa utilizadas em cada fonte de informação.

Equação de pesquisa	*Google Scholar*	*Scopus*	*Scielo*	*zLibrary*
"information management"	☑	☑	☑	☑
"knowledge management"	☑	☑	☑	☑
"marketing"	☑	☑	☑	☑
"digital marketing"	☑	-	☑	☑
"marketing digital" AND "knowledge management"	☑	-	-	-

[1] A pesquisa centrou-se sobre os temas: Decision Sciences > Information Systems and Management e Business, Management and Accounting > Marketing.

[2] Sendo aplicado os filtros "Português" e/ou "Inglês".

Tabela 1 Equações de pesquisa e fontes de informação.

As equações foram idealizadas na língua inglesa por esta se tratar de uma língua global na produção científica, facilitando a recuperação de informação. Foi também utilizado o operador goleano *AND*, para recuperar documentos que contivessem, em simultâneo, o termo marketing digital e gestão de conhecimento, tendo em vista o objetivo de verificar a existência de documentos que relacionassem estes dois conceitos. A pesquisa que pretendia relacionar estes dois termos levou ao conhecimento do conceito *gestão do conhecimento digital,* que não consta na tabela acima uma vez que não foi um termo primeiramente idealizado. No entanto, conforme o avanço da investigação, mostrou-se importante para compreender e interligar os restantes conceitos.

2.1. A evolução do conceito de Marketing

O marketing consta como uma das áreas mais faladas e estudadas da atualidade por se tratar de uma componente forte na cultura das organizações. Por esta razão, existem diversas definições e posições sobre marketing, contando com uma longa produção científica.

No livro *O que é Marketing*, Raimar Richers (1981) afirma que, já naquela época, o marketing havia sofrido diversas alterações à sua conotação. Inicialmente, marketing correspondia a aspetos "(...) relacionados à transferência de posse quando da compra e venda de bens." (Richers, 1981), no entanto Richers acredita que, por muito tempo, a definição mais utilizada seria a proporcionada pela Associação Americana de Marketing que "(...) caracterizava esta área como abrangendo todas as atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor." (Richers, 1981), mas que não foi muito aceite por parte dos académicos da área. Assim sendo, para Richers, marketing é o conjunto das atividades sistémicas que uma organização realiza, tendo como objetivo a realização de trocas e em vista determinados benefícios específicos.

Kotler é considerado como um dos pilares da área e em 2011 escreveu o livro *Marketing* onde definiu o conceito como a tentativa de potencializar transações que satisfaçam as necessidades dos indivíduos, ou seja, "(...) é a actividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca." (Kotler, 2011). Em 2015, em *Marketing 3.0*, Kotler defende a existência de três fases do marketing (que mais tarde viriam a ser quatro), sendo elas: o Marketing 1.0, orientado para o produto; o Marketing 2.0, orientado para o cliente; e Marketing o 3.0, orientado para os valores. Cada um deles correspondem às características que estes apresentavam na época em que eram aplicados.

O Marketing 1.0, correspondia à época da era industrial e à fase mais simples do marketing, que se destinava apenas a agrupar os produtos criados nas fábricas e vendê-los, livres de despreocupações relativas a públicos-alvo e conceito do produto. O surgimento da era da informação, complicou o trabalho do marketing uma vez que o cliente passou a ter uma quantidade infindável de informação acerca do produto, fazendo surgir o Marketing 2.0. Nesta fase, o consumidor já era mais preocupado com a relação qualidade-preço e já procurava comparar produtos semelhantes antes de realizar uma compra (Kotler, P., Kartajaia, H., 2010). Por fim, Marketing 3.0 representa a vontade do consumidor em ter soluções que tenham em vista mensagens de positivismo mundial. Neste momento, o marketing tinha de apresentar, não só produtos que fossem apelativos ao seu consumidor, como tinham de lhe acrescentar uma mensagem que abordassem "(...) mais profundas necessidades de justiça social, económica e ambiental em sua missão, visão e valores." (Kotler, P., Kartajaia, H., 2010).

Em 2017, com o livro *Marketing 4.0*, Kotler explica que a dinâmica expectável do marketing é o seu constante aperfeiçoamento e, uma vez que o Marketing 3.0 representa a era da informação, deve agora adaptar-se ao avanço tecnológico, surgindo o Marketing 4.0 (Kotler, P., Kartajaia, H., 2017) manifestando-se como a quarta fase do marketing. Este representa a importante ponte entre o marketing tradicional e o renovado marketing digital, trazendo para a economia online e o já conhecido interesse dos consumidores.

Ainda no mesmo livro, assume-se que o marketing tradicional tende a segmentar o mercado em grupos tendo como base as suas informações de comportamento e localização, procurando a definição clara do seu público-alvo. No entanto, quando olhamos para o marketing digital, os grupos têm parâmetros por eles mesmos defendidos, não atendendo necessariamente a uma faixa etária ou a um determinado fator geográfico, ao que antes se chamava "segmentos", chama-se agora de "comunidades" (Kotler, P., Kartajaia, H., 2017).

Tal como foi abordado acima, o marketing parte da necessidade de recolha de dados, não só do mercado em que se quer inserir, como do publico que nele existe. Assim sendo, é clara a importância da informação, e da sua boa gestão, para que estratégias de marketing sejam bem aplicadas e, consequentemente, bem-sucedidas. Para Ian Dodson (2016), existem 4 fases no planeamento de uma estratégia de marketing digital sendo elas a Abordagem, o Público, as Atividades e a Análise.

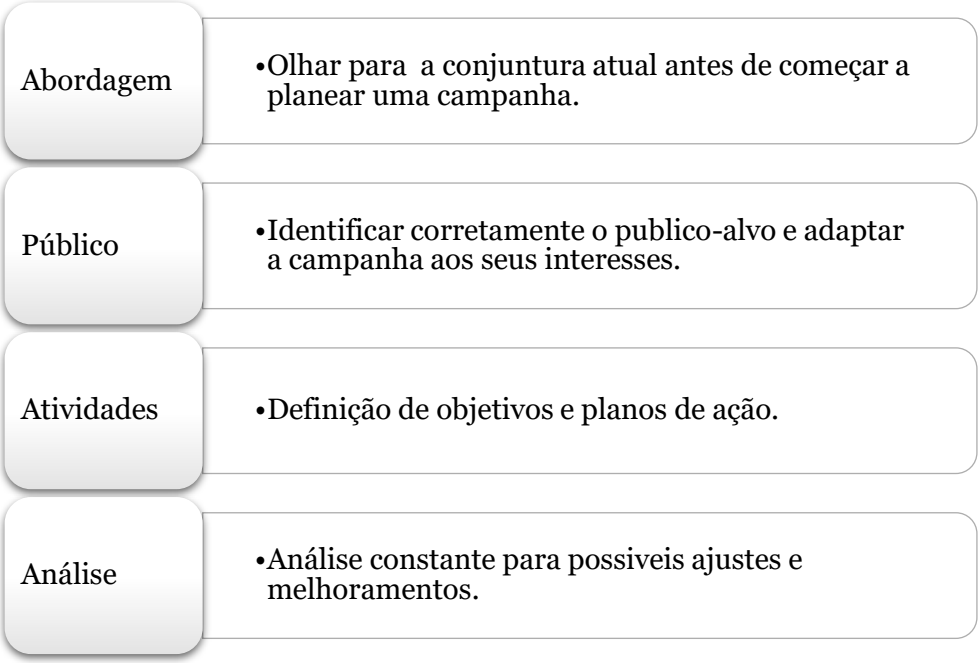


Figura 2 Inspiração de esquema (Dodson, 2016)

A abordagem passa por começar a entender como é que o projeto se pode desenvolver e a capacidade e valor do mesmo, isto é, começar a traçar um plano de avaliação e descrição do projeto. Neste plano deve constar a sua estrutura, o orçamento, o calendário e a equipa. Dodson (Dodson, 2016) defende que a maior vantagem que o marketing digital tem face ao tradicional é a sua capacidade de adaptação e mutabilidade. Enquanto o plano traçado em contexto de marketing tradicional seria levado até ao fim, no marketing digital existe a possibilidade de ir adaptando o plano às circunstâncias que vão sendo apresentadas. Assim sendo, a estrutura deve ser planeada, mas não inflexível à mudança; o orçamento, deve ser usado com responsabilidade, começando com testes e gastos pequenos; o calendário, deve ser ajustável ao sucesso dos testes que forem sendo realizados. Por fim, a equipa deve ser escolhida conforme as necessidades do projeto e os indivíduos alocados a tarefas que correspondam às suas capacidades (Dodson, 2016).

Uma campanha de marketing, tradicional ou digital, deve sempre ter em vista o seu público uma vez que este será sempre o seu foco de lucro. Desta forma, a campanha precisa conceber um perfil de cliente e entender que existem públicos diferentes onde se deve atuar de forma diferente (Dodson, 2016). Para delinear um perfil de cliente, a base é a informação. Saber a idade, género, profissão, morada, estado civil, hobbies, preferências, etc., são dados que, quando tratados se tornarão informação valiosa para delinear um perfil.

Consta como atividades, a definição dos objetivos e planos de ação. Aqui determina-se a vantagem competitiva do projeto, distribui-se o orçamento e os restantes recursos e

verifica-se os diferentes planos de ação. Dodson sugere a utilização da técnica S.M.A.R.T. (Specific, definir os pontos específicos que se quer atingir; Measurable, como se vai medir e avaliar cada objetivo; Achievable, definir objetivos desafiadores; Relevant, qual a relevância do objetivo no projeto; e Time-bound, definir timings) para esta definição de atividades.

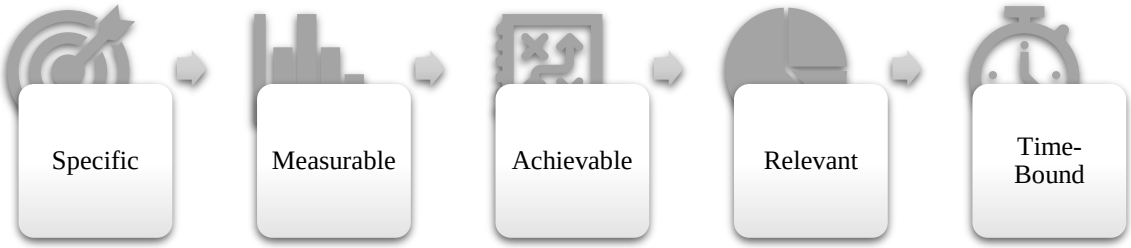


Figura 3 Técnica S.M.A.R.T.

Por fim, não se deve descurar a constante análise de tudo o que envolve o funcionamento do projeto, potencializando o que corre bem e rejeitando o que corre mal. É necessário monitorar e, continuamente, refletir se todas as tarefas estão a ser desempenhadas devidamente. A par disto, o cálculo do ROI[3] surge como uma importante parcela do desenvolvimento da estratégia.

Em todos os pontos da estratégia que Dodson apresenta, a informação (e, consequentemente, o conhecimento) aparece como ponte entre o que é necessário fazer, e o sucesso da tarefa. Neste sentido, uma estratégia de marketing jamais seria bem-sucedida sem a gestão da informação e do conhecimento. Assim sendo pode-se colocar a recolha, análise, armazenamento e nível de acesso da informação, como o ponto inicial de todo o planeamento de uma estratégia de marketing digital. Ou seja, um dos pilares para o sucesso do marketing, no qual se inclui o marketing digital, sustenta-se na Gestão de Informação.

2.1.1. Estratégia dos 8 Ps do marketing Digital

Cintra (2020), descreve no seu artigo "O que são os 8Ps do Marketing Digital" a estratégia dos 8Ps do marketing digital, sendo eles: a pesquisa, o planeamento, a produção, a publicação, a promoção, a propagação, a personalização e a precisão.

[3] Retorno sobre o investimento (Return on Investment)

Na fase de Pesquisa, pretende-se estudar o comportamento dos consumidores, definindo um nicho restrito e ao qual se vai aplicar uma campanha. A era digital facilitou esta fase introduzindo-se as pesquisas através da internet, sendo possível definir um publico alvo e os seus interesses através de inquéritos de opinião realizados online.

Na fase de Planeamento, é elaborada uma estratégia de marketing digital tendo por base o perfil do consumidor já definido na fase de Pesquisa. Aqui são definidos os conteúdos a produzir, quais os seus meios de disseminação e quais as metas e objetivos que a campanha pretende alcançar.

No que toca à Produção, esta fase pretende-se com o desenvolvimento da própria estratégia, nomeadamente de criação de estratégia de comunicação e uso evidente das tecnologias definidas durante o Planeamento (Cintra, 2020).

A Publicação marca o início da campanha aos olhos do consumidor, nesta fase é imprescindível o foco no marketing de conteúdo, de forma a aproximar o consumidor da marca e garantindo a sua confiança. Deve ter sido em conta as estratégias analíticas definidas na fase de Planeamento, adequando-as à performance que o conteúdo publicado está a atingir.

Segue-se a Promoção, que se responsabiliza pela divulgação da campanha, através da criação de conteúdos qua aliciam a partilha do seu consumidor, tronando o conteúdo viral. Esta fase é marcada pela presença da campanha nas redes sociais, pelo envio de emails publicitários e pela aposta em links patrocinados. A promoção é realizada em meio digital, com recurso a diversas ferramentas, sendo a mais comum o Google Adwords e o uso das redes sociais.

A Propagação surge no seguimento direto da Promoção, sendo a fase em que a própria marca incentiva os consumidores a partilhar os seus conteúdos elaborando "(...) estratégias diferenciais de atendimento, pós-venda, feedback e outros." (Cintra, 2020). Esta fase preocupa-se com a experiência, não só do produto em si, como de todas as relações que este teve com a marca.

Para garantir a continuidade do relacionamento com o consumidor é necessário recorrer à Personalização do serviço, procurando fidelizar o cliente. Garantir a proximidade dos consumidores à marca e o seu interesse pelo conteúdo que esta publica, aumenta também o engagement nas redes sociais.

Para desenvolver essa personalização, há alguns métodos e ferramentas. A produção de conteúdo relevante é a primeira parte, claro, mas para onde esse conteúdo vai? Procure segmentar seu público para construir essa resposta. Depois, use ferramentas de e-mail

marketing para enviar o que for mais interessante para determinados segmentos. Mais tarde, analise o que vem dando certo e aprimore sua estratégia.

Por fim, a Precisão é a fase da análise e mensuração dos resultados (Cintra, 2020). Consta com uma das fases mais importantes desta estratégia, uma vez que avalia o sucesso ou fracasso de tudo o que foi realizado através de métricas, os Key Performance Indicators (KPIs), como por exemplo o ROI, possibilitando a melhoria das próximas estratégias.

2.2. A gestão da informação e do conhecimento

Segundo Wilson (1989), a Gestão da Informação (GI) define-se como a boa gestão dos recursos de informação, através das tecnologias de informação. Esta definição pode ser completada com a visão de Pinto (2017) que defende que a GI é a gestão de "(...) todos os processos envolvidos no ciclo de vida da informação (...)" sendo o seu objetivo de aumentar a produtividade e competitividade de uma organização. Ressalte-se que as tecnologias de informação, em contexto de GI organizacional (Pinto, 2017), são o foco da concretização de objetivos estratégicos. Em suma, GI organiza e otimiza o fluxo informacional, que por sua vez é o responsável pelo aumento da produtividade eficiente de uma organização, facilitando as tomadas de decisão (Araújo, 2009).

Segundo Xavier e Costa (2010), a informação e o conhecimento são "(...) simultaneamente causa e efeito um de si mesmos (...)", isto é, a informação causa conhecimento que, por sua vez, causa mais informação.

Disponibilizar informação é promover a geração de conhecimento, que por sua vez produzirá mais informação e assim sucessivamente; somente com uma política nacional de desenvolvimento em ciência e tecnologia, mas não só a partir dela, viabilizar-se-á manutenção desse fluxo. (Xavier & Costa, 2010)

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento também não é o mesmo que informação, embora considerem que os termos se relacionam. No seu livro, "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", (Davenport & Prusak, 1998), defendem que o conhecimento representa o conjunto das experiências, informações, valores e perceções de especialistas que "(...) fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.". Ainda no mesmo livro, afirmam que o conhecimento não é um conceito simples, uma vez que a sua fluidez e o seu fator completamente inerente ao ser humano, torna-o difícil de descrever e, consequentemente, difícil de capturar.

Por sua vez, a Gestão do Conhecimento (GC), segundo Viana e Valls (2015) consiste no armazenar, recuperar, partilhar e distribuir o conhecimento, bem como a "(...)busca

coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, como a criatividade, a especialização profissional, as experiências individuais, entre outros." (Viana & Valls, 2015). Tendo sempre a concretização de um ambiente de aprendizagem, partilha e permuta de experiência, como fim.

Desta forma, e face à descrição dos conceitos anteriores, a gestão da informação e a gestão do conhecimento são uma das bases para o sucesso do marketing digital, muito por terem em atenção ao conteúdo que é necessário para a concretização do mesmo, bem como pelo conteúdo por ele produzido. Isto leva à necessidade de evoluir do marketing digital, para uma estratégia que tome o conteúdo, ou a informação e o conhecimento de si derivado, como base fundamental, ou seja, o marketing de conteúdo.

2.2.1. Modelos de GI e GC

Para responder ao objetivo de criação de um modelo de GI e GC, orientado para o MRKT DIG, foi explorada a literatura já existente relativamente aos modelos de GI e GC. Assim serão apresentados na presente revisão o modelo de Mcgee e Prusak e o modelo de Davenport e Prusak, que serão utilizados mais tarde como sustento teórico ao modelo desenvolvido.

Em 1994, Mcgee e Prusak propõem um modelo de gestão de informação no seu livro "Gerenciamento estratégico da informação" (McGEE & PRUSAK, 1994), baseada em quatro fases, sendo elas:

- Identificação de necessidades de informação: nesta fase é importante recolher e definir as necessidades de informação fundamentais para o avanço do projeto, determinando como vai ser realizada a sua recolha.
- Coleta de informação | Classificação e armazenamento de informação / tratamento e apresentação de informação: Mcgee e Prusak dividem a recolha de informação em duas tarefas a classificação e armazenamento e o tratamento e apresentação da informação. Estas tarefas são responsáveis por garantir a adequação da informação recolhida às necessidades em cima definidas.
- Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: nesta etapa constrói-se o produto de informação, ou seja, o conteúdo a ser disseminado na fase seguinte do modelo.
- Distribuição e disseminação da informação / uso da informação: esta fase apresenta-se com a ultima do modelo e é responsável pela partilha da informação, bem como pelo seu uso sanando "(...) os problemas e as necessidades informacionais" (Santos & Damian, 2017).

Figura 4 Modelo de Mcgee e Prusak (1994)

No modelo descrito no livro "Ecologia da Informação", Davenport e Prusak defendem a gestão de informação em quatro fases, sendo elas:

- Determinação de exigências: fase em que se definem requisitos de informação necessários para o bom funcionamento de um negócio;
- Captura, que se prende com a recolha ativa de informações, bem como a sua análise e estruturação;
- Distribuição: que garante a chegada da informação a cada elemento;
- Uso da informação: como última fase do modelo (Davenport & Prusak, 1997).

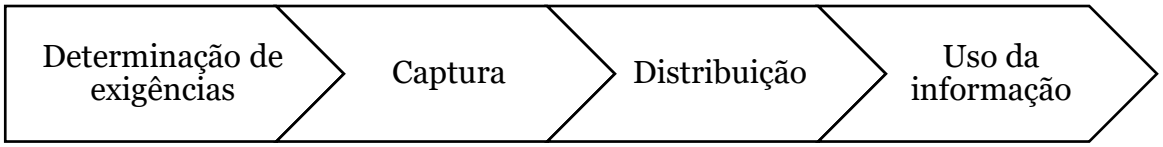


Figura 5 Modelo de Davenport e Prusak (1997)

Os dois modelos apresentados sustentarão, mais para a frente, o modelo criado nesta dissertação, visto que ambos apresentam fases semelhantes e adequadas à gestão de informação realizada no projeto.

2.3. Marketing de Conteúdo

A investigação dos termos anteriores levou ao surgimento do conceito de marketing de conteúdo, que surgia várias vezes no seguimento de explicações que aliavam informação ao marketing digital consistindo, portanto, num conceito importante para o presente trabalho.

Assim, para se compreender o marketing de conteúdo a pesquisa foi realizada diretamente no browser Google scholar, sob a query "content marketing", no sentido de

levantar algumas referências de forma a facilitar as pesquisas em bases de dados especializadas. Esta pesquisa direcionou a investigação para o website do Instituto de Marketing de Conteúdo que apresenta a definição de marketing de conteúdo como "uma abordagem de marketing estratégico" que tem o objetivo de produzir e disseminar todo o conteúdo que garanta o interesse do público-alvo que foi definido, tendo sempre em vista o retorno para o cliente.

Ainda no website do Institute Content Marketing, foi publicado o artigo "Six Useful Content Marketing Definitions", de Joe Pulizzi, que compila várias definições de marketing de conteúdo, das quais saliento a de Michael Brenner que defende que o marketing de conteúdo é a entrega daquilo que o público-alvo mais procura, sendo uma combinação entre o conteúdo criado, "...com curadoria e sindicado"; e a de Amanda Maksymiw, que apresenta uma visão mais comercial sobre o tema, afirmando que marketing de conteúdo tem o objetivo de melhorar os negócios existentes e atrair novos clientes com a produção e partilha de conteúdo que é interessante ao público-alvo.

O livro Marketing 4.0 explora também a ideia de marketing de conteúdo definindo-o como "(...) um conjunto de atividades relacionadas a criar e distribuir conteúdo que seja relevante para a vida dos consumidores, mas também fortemente associado a determinada marca." (Kotler, P., Kartajaia, H., 2017). Os autores referem dois casos da utilização do marketing de conteúdo por parte das empresas: quando a identificação clara da marca é o que leva ao consumo dos seus conteúdos, ou seja, "(...)a marca é óbvia e isso impele o tráfego rumo aos conteúdos."(Kotler, P., Kartajaia, H., 2017); e quando os consumidores se deparam com determinados conteúdos com os quais se identificam e que, ao explorar os mesmos, descobrem que existe uma marca por trás.

Ou seja, o marketing de conteúdo é a vertente do marketing estratégico que apresenta especial preocupação no conteúdo que apresenta, pretendendo criar uma relação com o consumidor sustentando o seu interesse pela marca através do conteúdo que esta oferece.

Desta forma, sendo o marketing de conteúdo uma vertente estratégica do marketing e sabendo que a informação é o core para atingir todos os fins estratégicos de uma organização, isto permite estabelecer uma relação direta entre os termos *gestão de informação e conhecimento* e *marketing de conteúdo*, mostrando que a gestão da criatividade e das experiências pessoais acontecem quando se gere a informação e conhecimento resultando, de ambos, em prol da concretização de uma estratégia de marketing.

2.4. A relação dos Conceitos

Os conceitos acima trabalhados são os essenciais para o desenvolvimento do presente trabalho, passando a esquematizar os mesmos na tabela abaixo.

Conceito	**Definição**	**Autor**
Marketing	*Houve épocas em que as definições se concentravam nos aspectos primordialmente legais, relacionados à transferência de posse quando da compra e venda de bens.*	(Richers, 1981)
	Durante muito tempo prevaleceu como definição mais divulgada a da Associação Americana de Marketing (AMA), que caracterizava esta área como abrangendo todas as atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor.	(Richers, 1981)
	(...) definimos Marketing como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.	(Richers, 1981)
	Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objectivo de satisfazer as necessidades e aos desejos humanos. Assim, voltamos à nossa definição de que marketing é a actividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.	(Kotler, 2011)
Gestão de Informação	*(...) a gestão eficaz dos recursos de informação (internos e externos) de uma organização através da aplicação adequada da tecnologia da informação.*	(Wilson, 1989)
	Direcionada à gestão de todos os processos de informação envolvidos no ciclo de vida da	(Pinto, 2017)

	informação, com vista a apoiar a Organização na sua competitividade e na concretização dos seus objetivos estratégicos, sendo a gestão das TI o principal componente de um plano de GI (...).	
Gestão de Conhecimento	*O conhecimento é uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextuais e percepções de especialistas que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, muitas vezes é incorporado não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.*	(Davenport & Prusak, 1998)
	A gestão do conhecimento caracteriza-se pelo conjunto de práticas de captura, armazenamento, recuperação e distribuição de ativos tangíveis de conhecimento.	(Viana & Valls, 2015)
Marketing de Conteúdo	*Content marketing is a strategic marketing approach focused on creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and retain a clearly defined audience — and, ultimately, to drive profitable customer action.*	(Content Marketing Institute, 2020)
	Content marketing is about delivering the content your audience is seeking in all the places they are searching for it. It is the effective combination of created, curated and syndicated content.	Michael Brenner (Pulizzi, 2012)
	Traditional marketing and advertising is telling the world you're a rock star. Content Marketing is showing the world that you are one.	Robert Rose (Pulizzi, 2012)
	Content marketing is the process of developing and sharing relevant, valuable, and engaging content to target audience with the goal of	Amanda Maksymiw

acquiring new customers or increasing business from existing customers.	(Pulizzi, 2012)

Tabela 2 Esquematização dos conceitos

Numa pesquisa simples, diretamente no browser da Google[4], verifica-se que existe pouca informação que relacione diretamente os conceitos exatos de gestão de informação, gestão de conhecimento, marketing digital e marketing de conteúdos, no entanto surge frequentemente o termo de gestão de conhecimento digital.

No artigo Digital Knowledge Management: How It Impacts Local Businesses (Annadurai, 2019), o autor define gestão de conhecimento digital como o conjunto de tarefas que criam e gerem informação sobre uma organização e os colocam disponíveis numa plataforma de fácil acesso ao seu consumidor. Forrester defende também que a necessidade de catalogação de dados como o "(...) nome, endereço e números de telefone, a itens mais complexos, como credenciais de médicos e especialidades na área de saúde. Isso também se aplica a outras áreas como jurídico, seguros, automotivo e muitos outros setores com seus próprios atributos exclusivos."(Forrester, 2818). Ressalva-se, no entanto, a atenção necessária a ter com as alterações definidas no Regulamento Geral de Proteção de Dados, RGPD, garantindo a conformidade da recolha e armazenamento destes dados.

Para concluir, compreende-se que o core do marketing passa essencialmente pelo uso estratégico da informação e do conhecimento, aplicados a uma organização, com o objetivo de dar a conhecer um projeto, produto e/ou serviço. Desta forma, a relação entre os conceitos existe, sendo claro que não se pode falar em marketing digital sem abordar a gestão de informação e do conhecimento.

2.5. Considerações

Conclui-se esta revisão de literatura entendendo a contraposição entre os conceitos aqui descritos. O marketing tradicional tem uma relação direta com o marketing digital, consistindo este na sua evolução e adaptação ao avanço tecnológico. Para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital é indispensável o reconhecimento, não só do mercado em que esta se vai inserir, como o público que este carrega. E para tal, é necessária a gestão correta da informação, respeitando as suas

[4] Utilizada "knowledge management" AND "digital marketing", como expressão de pesquisa.

várias naturezas e atendendo à necessidade de sua identificação, classificação, indexação e extração de informação de valor que sustenta a tomada de decisão.

No entanto, nem tudo é tão tangível quanto a informação numa estratégia de marketing. Deve contar-se com as experiências, insights e os valores inerentes ao ser humano, atribuindo à gestão de conhecimento a responsabilidade de fazer esta ponte.

Com o desenvolvimento dos conceitos e a evolução constante do consumidor face ao seu comportamento em relação às marcas, o marketing reinventa-se com o objetivo de entregar um conteúdo que agrega valor ao seu público. Assim sendo, o marketing de conteúdo surge com a junção de todas estas áreas, combinando o marketing digital e a gestão de conhecimento, entendendo que tudo isto só possível se a base estiver alicerçada na gestão da informação.

O esquema abaixo permite visualizar a relação entre todos os conceitos apresentando, a gestão de informação como a base, uma vez que o marketing independentemente da sua variante, Marketing de Conteúdo ou Marketing Digital, necessita sempre de alicerçar a sua estratégia na pesquisa e guarda da informação que caracteriza seu público-alvo, este facto requer a definição de requisitos de informação, em estratégias de produção de conteúdo, entre outras tarefas inerentes à GI.

Entendendo que a gestão de informação e do conhecimento têm uma relação cíclica e interatuante, em que a informação gera conhecimento, que por sua vez conhecimento, referindo em particular o tácito, gera mais informação, o esquema descreve essa relação com as setas à esquerda e à direita.

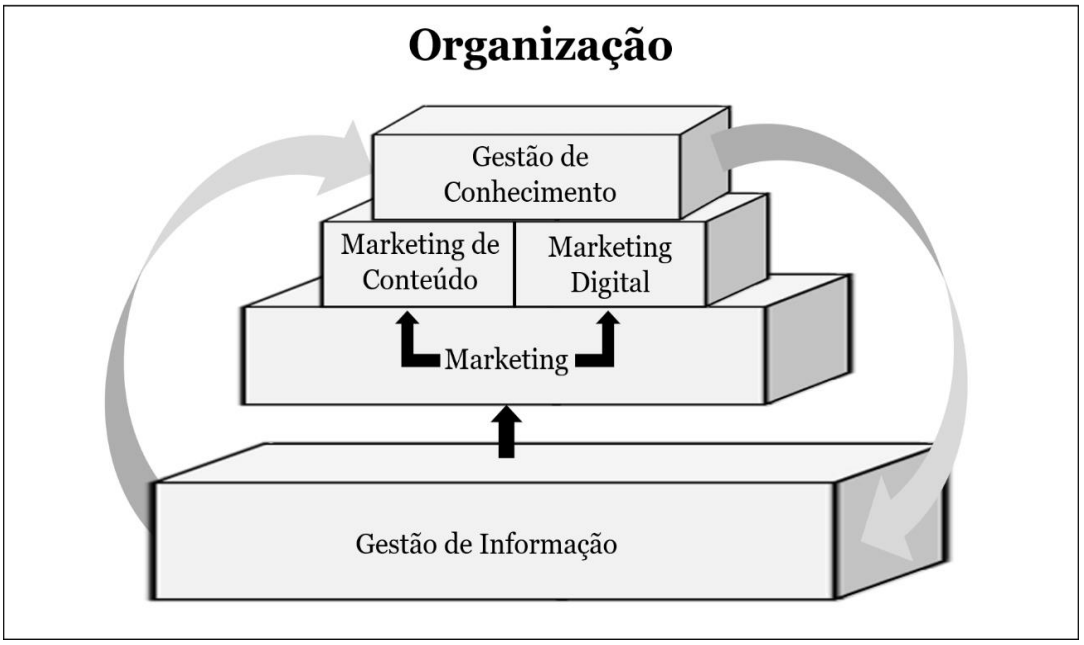


Figura 6 Relação entre os conceitos Fonte: elaborado pela autora.

O que o presente trabalho de investigação pretende entregar é a relação de dependência clara que o marketing digital apresenta face à gestão de informação e de conhecimento, uma vez que esta ainda não se encontra descrita, de forma formal, na produção científica.

3. Metodologia

Para a realização do estudo de caso foi realizada uma primeira entrevista para tomar conhecimento do projeto "À Roda da Alimentação". Teve como objetivos de forma a responder a questões gerais como:

- "Que ano deu início ao projeto?";
- "Qual o seu objetivo?";
- "Qual o seu público?";
- "Quais os problemas com a informação que têm encontrado?"
- Entre outras.

A partir da extração desta informação, foi possível elaborar uma entrevista que evidenciasse qual o problema que iria ser tratado no contexto desta dissertação, bem com as questões a serem feitas à restante equipa. No fim desta entrevista foram solicitados, via email, documentos de apresentação de projeto e quaisquer outros que o entrevistado considerasse importantes, ao qual foi respondido e se encontra em anexo (ANEXO A).

Foi adotado o método por inquérito, recorrendo primeiramente à sua vertente de entrevista exploratória (Campenhoudt & Quivy, 1998), realizada através da ferramenta ZOOM, devidamente gravada para efeitos de transcrição e análise posterior. As entrevistas foram realizadas a 3 pessoas, sendo elas a gestora do projeto Inês Coelho (ANEXO B), o account da empresa contratada FUEL, Joaquim Rocha (ANEXO C) e ao elemento coordenador da equipa de nutrição, a nutricionista Mayumi Delgado (ANEXO D).

No sentido de aprofundar o estudo e garantir o anonimato das respostas mais desconfortáveis no ato da entrevista, foi realizado um segundo inquérito para compreender a relação que os colaboradores têm com a informação e possíveis sugestões de melhoria relativas ao projeto. Este inquérito foi aplicado pela vertente questionário de tipo misto, via online com recurso à ferramenta Google Forms (ANEXO E), com perguntas de resposta maioritariamente fechada, de forma a sistematizar melhor a informação, sendo este disponibilizado no fim de cada entrevista.

A metodologia utilizada terá por base os três atos do procedimento descritos no Manual de Investigação em Ciências Sociais (Campenhoudt & Quivy, 1998), tendo em atenção:

- Rutura: apresenta-se como a primeira fase do procedimento teórico, a rutura é a fase de leitura, revisão teórica e definição das questões orientadoras.
- Construção: definição clara da problemática e construção de soluções e sugestões de melhoria ao projeto.

- A verificação: garantir a viabilidade das soluções sugeridas, através de análise e de aplicação de testes. Aqui são, também, apresentadas as conclusões.

Em cada um dos atos serão respeitadas as suas etapas, *pergunta de partida, exploração, a problemática, a Construção do modelo de análise, a observação, a análise de informações e as conclusões,* sendo feitas ligeiras alterações conforme o desenvolver do trabalho.

No que toca ao modelo de GI e GC orientado para o marketing digital, a sua construção teve por base o extraído em revisão de literatura relativamente aos modelos de GI e GC e as estratégias de marketing digital, traçando o paralelo destas realidades. Assim, o modelo consistiu em agrupar as tarefas necessárias à gestão de informação e do conhecimento, em fases que permitam a sustentação das estratégias de marketing digital.

A concretização do último objetivo da dissertação, a gestão de informação e conhecimento como pilar do marketing digital, será evidenciado através dos resultados ao qual este estudo se propõe. Falar em sucesso das estratégias de marketing digital implica obrigatoriamente a ação da gestão da informação e do conhecimento. Este ponto requer a análise dos resultados obtidos nas fases anteriores, cruzando os dados das entrevistas com os dados dos questionários, e seguidamente a sua discussão.

4. Projeto À Roda da Alimentação

4.1. Contextualização

O projeto *À Roda da Alimentação* é uma iniciativa do Continente que tem como objetivo "(...)inspirar uma mudança de hábitos e de estilos de vida, para ajudar a melhorar a vida de todos os portugueses.". O seu principal objetivo é dar resposta à preocupação que o consumidor tem vindo a mostrar, no que toca à alimentação saudável e ao seu estilo de vida.

Nas palavras da gestora do projeto Inês Coelho, numa das entrevistas realizadas, "(...) Este projeto é apenas uma das vias pelas quais a marca Continente promove, junto do consumidor, a vida saudável. É também através da democratização do acesso a produtos mais saudáveis e nutricionalmente mais equilibrados que o Continente tem vindo a percorrer este caminho, mantendo-se não só líder do retalho alimentar, mas também no território da nutrição saudável.".

O projeto teve o seu início em 2018, e em 2019 realizou um programa de televisão com 48 episódios passados no canal RTP. O programa debatia os mais variados temas, que se dividiam em 4 vertentes: Roda do sabor, que abordava informação técnica e nutricional; Roda do dia-a-dia, partilhando dicas para a rotina e ideias sustentáveis; Roda da Cozinha, mostrando receitas; e Roda da origem, mostrando conversas com os fornecedores dos produtos Continente. Todas estas vertentes eram abordadas no programa televisivo, sempre como o objetivo de fomentar o estilo de vida saudável aliado a um, ou vários, produtos da marca Continente. Em 2020, o projeto tomou um novo rumo, apostando na reestruturação do seu website e começando a produzir conteúdo consistente para o mesmo, tendo sido este objetivo estendido para 2021. A tabela seguinte descreve, com mais detalhe os acontecimentos de cada ano, montando uma linha do tempo do projeto.

LINHA DO TEMPO

2018/2019:	Em novembro de 2018 foi lançado o blogue *"À Roda da Alimentação com Catarina Furtado"*, onde, com o apoio da equipa de nutrição do Continente, a apresentadora clarificava certas questões relacionadas à alimentação e estilo de vida saudável. Em 2019, com o avançar da pareceria, foi criado um programa de televisão com 48 episódios, passados na RTP1, que abordava os mais variados temas de diferentes perspetivas. Os conteúdos que iam ao ar tinham em si a

	preocupação de serem o mais claros e diretos possível, favorecendo a linguagem simples para o melhor entendimento do espectador. Nesta altura, o website funcionava apenas como repositório do conteúdo que passava em televisão, sendo publicado apenas resumos dos programas e qualquer outra informação que a equipa considerasse importante (como por exemplo, receitas passadas no programa).
2020:	A apresentadora Catarina Furtado deixa, como o fim do programa, de ter um papel central no projeto passando, no entanto, a ser madrinha do mesmo. O objetivo seria abrir lugar para novos embaixadores, começando um processo de maior produção de conteúdo com o auxílio de influenciadores, nutricionistas, médicos, desportistas e outros especialistas. Tornou-se, assim, necessária a reconstrução do site, criando uma plataforma que sustentasse este aumento de produção de conteúdo. No Verão de 2020, deu-se início a esta reconstrução do site À Roda da Alimentação que durou cerca de 3 meses, passando a ser o ativo principal do projeto. Os resultados esperados voltaram-se para KPIS mais técnicos e relacionados com a performance do website (visto que este foi desenhado à luz de SEO).
2021:	Até à data de elaboração deste presente trabalho, os objetivos traçados para 2021 estão a ser cumpridos e superados. Este ano pretendo continuar o trabalho já desenvolvido em 2020, mantendo o conteúdo pertinente e a viabilidade do site.

Tabela 3 Linha do tempo

4.1.1. A equipa

A equipa é composta pela gestora do projeto Inês Coelho, pelo seu chefe direto Bruno Rio, pela equipa de Nutrição da Direção Comercial da Sonae MC e pela agência subcontratada Fuel, da qual se junta os programadores do site a jornalista que escreve os conteúdos. De salientar que esta equipa trabalha em conjunto com todas as equipas do marketing da Sonae MC, tendo o objetivo de promover o conteúdo do projeto, em toda a empresa.

A Fuel é uma agência com o objetivo de prover a uma marca soluções a nível de estratégia, publicidade, design, digital UX&UI e de conteúdos (LinkedIn FUEL, 2021). Neste projeto

a agência é responsável pela contratação da jornalista que escreve os artigos e pelo design e publicação dos mesmos. O ARDA apresenta-se enquanto cliente da Fuel, sendo esta representada por Joaquim Rocha.

A FUEL subcontrata os serviços da empresa Fullsix, uma empresa com o propósito de fazer o "(...) planeamento estratégico, publicidade, comunicação, UX e UI, Conteúdo e Mídias Sociais, desenvolvimento de plataforma, planeamento de mídia e pesquisa" de qualquer projeto que entrar em contacto. No que toca ao projeto ARDA as suas funções passam por garantir o balanço entre a linguagem técnica e a linguagem amiga do consumidor de todos os conteúdos, bem como, estão responsáveis pelas peças digitais finais.

Relativamente à equipa de nutrição, a gestora do projeto garante que o fator que justifica a credibilidade deste projeto junto dos consumidores, é a constante validação científica, por parte da mesma, a todo o conteúdo produzido, bem como, os ajustes feitos à linguagem técnica utilizada, assegurando a melhor compreensão dos conteúdos pelo público.

À vista disso, o organograma abaixo apresenta a composição da equipa do projeto ARDA.

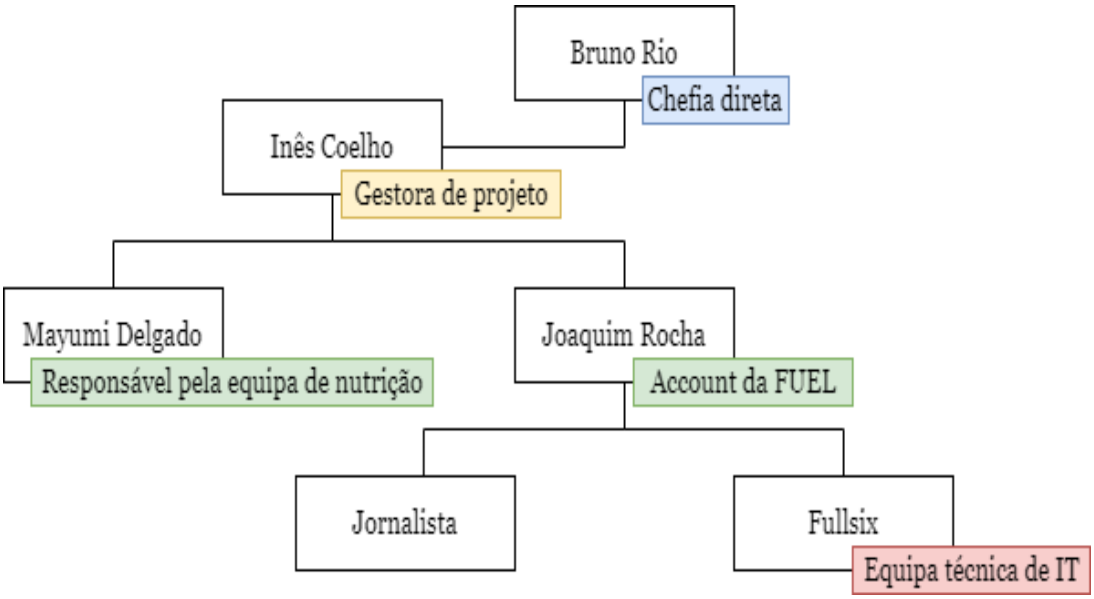


Figura 7 Organograma do Projeto

A equipa do projeto "Á Roda da Alimentação" é uma equipa pequena, que foca a sua comunicação através do email e tendo sempre como ponto de ligação a gestora de projeto, não existindo comunicação direta entre as restantes micro equipas.

4.1.2. Processo de criação do conteúdo

A criação de conteúdo obedece a um processo com os tempos devidamente definidos, organizando de forma clara qual o procedimento que todos os indivíduos da equipa devem adotar.

Início do processo	Até ao dia 15 de cada mês, a equipa técnica do site envia a proposta de keywords que devem ser acompanhadas durante o mês seguinte.
Escolha de keywords	Escolha, em conjunto com a agência, a abordagem para cada keywords.
Escolha dos temas	Define-se 3 temas, dentro dos anteriormente definidos, para alavancar, caso já exista, ou produzir.
Produção do conteúdo	Fechados os temas para cada keyword, a jornalista produz, semana a semana, cada conteúdo.
Revisão do conteúdo	Em média, com 5 dias uteis de antecedência à publicação do artigo, o mesmo é enviado à equipa de nutrição que assina-la as correções necessárias.
Implementação das alterações	No espaço de 1 ou 2 dias úteis, é enviado o artigo com as correções assinaladas sendo enviado, de imediato, à agencia, para que estas sejam implementadas.
Fim do processo	No dia seguinte, o artigo é revisto, aplicado o layout proposto, ficando pronto a publicar.

Tabela 4 Processo de produção de conteúdo.

4.2. Problema: Fluxo informacional

Uma das garantias que este projeto proporciona é a certeza da veracidade de toda a informação que passa ao seu público. Isto porque todo o conteúdo publicado no seu website é revisto, e algum elaborado de raiz, por especialistas da área. Isto gera uma dificuldade no fluxo informacional, uma vez que as várias tarefas realizadas até à publicação do artigo (quem define o tema, quem escreve o artigo, quem aprova e quem publica no website), podem não ser atribuídas ao mesmo individuo, ou seja, o conteúdo

passa por diversas fases, mal estruturadas, que podem levar à perda ou redundância do mesmo.

Na primeira entrevista informal, a gestora do presente projeto indica, que o maior desafio "(...) não se prende com otimização de recursos, mas sim com documentação e a um acesso mais ágil a esta.", isto porque todas as trocas e armazenamento de informação são realizadas com recurso exclusivo da ferramenta email, não existindo qualquer processo de gestão de informação nem nenhum ambiente tecnológico, que possibilite a organização da informação, que permita o *flow* deste processo, que sustente todo o projeto.

Este é o principal problema ao qual o modelo de gestão de informação e conhecimento procura dar resposta, propondo-se a:

- Fazer a estruturação da informação e respetivos níveis de acesso, para apresentar soluções que minimizem o tempo desde a aprovação de um tema para o artigo à sua publicação no website.
- Definir que informação precisa de estar presente, como se procede a sua organização e qual é dispensável.
- Apresentar dashboards que facilitam a análise dos resultados dos conteúdos publicados.
- Melhorar as tomadas de decisão no que toca ao marketing digital, orientando a criação de novos conteúdos com base nos resultados já atingidos.
- Identificar a informação a recolher para atingir objetivos de ROI, proporcionando o avanço de negócio.
- Criar uma solução de base tecnológica que une as micro equipas presentes dentro do projeto, promovendo a aproximação da equipa.
- Recolher insights dos colaboradores, identificando sugestões de melhoria que podem alavancar não só o projeto, como a própria organização.

Deste planeamento surge uma sugestão de implementação de uma plataforma, à luz do modelo proposto neste trabalho.

4.2.1. Planear a informação

Para solucionar o problema do não fluxo informacional do projeto começou-se por mapear a informação com o objetivo de definir quem produz, quem recebe e quem tem acesso à mesma. Esta necessidade foi levantada na entrevista com a GP, uma vez que esta referiu que "Existem certos documentos que faz sentido ter acesso x e y e outros que só

faz sentido ter acesso x e z.", o que revela um problema de definição clara dos níveis de acesso à informação que é produzida pelo projeto.

Na tabela seguinte, está descrito o planeamento da informação sendo que:

- Descreve, na coluna *Content*, a informação produzida e utilizada mensalmente para cada artigo, sendo produzidos aproximadamente três artigos por mês.
    - Relatório de Keywords- consta nos relatórios enviados pela equipa de IT com as palavras mais procuradas pelos utilizadores;
    - Artigo- texto elaborado pela jornalista subcontratada pela agência FUEL
    - Artes Finais- corresponde ao design aplicado ao texto do artigo para que esteja normalizado com a estética do website onde será publicado;
    - Peças digitais- qualquer imagem ou vídeo ilustrativo a anexar ao artigo.
- Recorre à utilização de siglas, na coluna *Creator*, sendo elas Gestora de Projeto (GP), Account da agência Fuel (AF), equipa de Nutrição (NUTRI), equipa responsável pela disseminação das peças digitais (DISS), equipa de IT (IT), jornalista (JOR), equipa de design (DES).
- Para definir os níveis de acesso presentes foi utilizada a coluna *Access*, mapeando os intervenientes através das siglas acima definidas.
- Na coluna *Platform*, indica-se a plataforma onde ocorrem as trocas de informação e comunicação.

Mapeamento de Informação						
Conteúdo	**Content**	**Creator**	**Access**			Platform
			Access 1	Access 2	Access 3	
Artigo 1	Relatório de Keywords	IT	AF	GP	-	E-mail
	Artigo	JOR	AF	GP	NUTRI	E-mail
	Artes Finais	DES	AF	GP	DISS	E-mail
	Peças digitais	DES	AF	GP	DISS	E-mail
Artigo 2	Relatório de Keywords	IT	AF	GP	-	E-mail
	Artigo	JOR	AF	GP	NUTRI	E-mail

	Artes Finais	DES	AF	GP	DISS	E-mail
	Peças digitais	DES	AF	GP	DISS	E-mail
Artigo 3	Relatório de Keywords	IT	AF	GP	-	E-mail
	Artigo	JOR	AF	GP	NUTRI	E-mail
	Artes Finais	DES	AF	GP	DISS	E-mail
	Peças digitais	DES	AF	GP	DISS	E-mail

Tabela 5 Planeamento da Informação (Silveira, 2020)

Numa análise inicial verifica-se que quem tem acesso à informação são os atores que realmente a precisam de utilizar. Mas, verifica-se também, que estes nunca perdem o acesso à mesma e que despendem muito tempo na recuperação de informação, uma vez que todas as trocas de informação deste projeto são feitas via email.

O email é uma ferramenta para comunicação assíncrona, não podendo ser encarado como uma ferramenta de GI e GC, pois cria uma falsa sensação de armazenamento de informação. O email é como uma biblioteca cheia de livros, sem qualquer indexação e catalogação, os documentos estão lá, mas a sua recuperação é quase impossível. Apesar do email ter a funcionalidade de procurar informação através de palavras, esta não satisfaz as necessidades do projeto, uma vez que também não existe uma forma normalizada no envio dos emails, sendo que o assunto colocado pode variar conforme o ator que a envia. Esta ferramenta serve, não só como meio de comunicação, como de repositório de todos os conteúdos do projeto.

Foi esta necessidade que levou à criação de um modelo de gestão de informação e conhecimento que será a base para uma plataforma que sustente em si uma tecnologia capaz de correr workflows, que permita revisão e aprovação de conteúdo e interaja com uma tecnologia de análise de negócio que permita gerar dashboards de *business intelligence*, permitindo aos utilizadores finais criar os seus próprios relatórios, tanto de evolução das atividades como relativos à performance de cada um no processo (tendo isto impacto nos KPIs).

5. Modelo de Gestão de Marketing de Conteúdo - Base na GI e na GC

5.1. Descrição do Modelo

Tal como tem sido indicado anteriormente, a criação do modelo vai responder a vários obstáculos que a gestão de informação e conhecimento têm enfrentado no projeto ARDA.

Na construção do modelo foram tidos em conta, tanto os modelos de gestão de informação, como estratégias de gestão de marketing com o objetivo de criar um modelo que resultasse na simbiose destas áreas. Assim sendo, foram analisados, em revisão de literatura, os modelos de McGee e Prusak, descritos no livro *Gerenciamento Estratégico da Informação* (McGEE & PRUSAK, 1994), o modelo de Davenport e Prusak, descrito no livro *Ecologia da informação* (Davenport & Prusak, 1997) e a estratégia dos 8Ps do Marketing.

Da primeira análise resultou a seguinte tabela, inspirada pelo artigo *Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão* (Starck, Rados, & Da Silva, 2013), sendo explicada posteriormente.

4 Ps Do Marketing	***Mcgee E Prusak***	***Davenport e Prusak***
Pesquisa	Identificação de necessidades e requisitos de informação	Determinação de exigências
Planeamento	Aquisição e coleta de informação	Captura
	Classificação, armazenamento da informação	
	tratamento e apresentação da Informação	
Produção	Desenvolvimento de serviços e produtos de informação	

Publicação	Distribuição e disseminação da Informação	Distribuição da Informação
	Análise e uso da Informação	Uso da Informação

Tabela 6 Análise preliminar

Através do que nos descreve a literatura, é possível traçar um paralelismo entre os dois modelos de GI, sendo que ambos passam pelas mesmas fases atribuindo nomes diferentes às mesmas. Desta forma, e analisando os dois modelos, é clara a necessidade de integrar no modelo a construir, as seguintes fases:

- Identificar e determinar quais as necessidades e requisitos de informação;
- Realizar a captura da mesma, não descurando a sua classificação e tratamento;
- Distribuir a informação;
- Analisar e utilizar a informação.

A revisão de literatura também nos mostra uma das mais utilizadas estratégias de marketing, os 8Ps do Marketing digital, mas, uma vez que esta se apresenta muito extensa e algumas das suas fases não são relevantes para o presente trabalho, foram analisados os primeiros 4Ps desta estratégia.

Cada P da estratégia, faz a ligação aos 4 pontos acima listados: a Pesquisa relaciona-se com a identificação e determinação dos requisitos de informação, sendo a fase de identificação do publico alvo e das suas necessidades; o Planeamento requer o tratamento da informação capturada de forma a definir uma estratégia; a Produção envolve a criação dos conteúdos com base nas fases anteriores; e, por fim, a Publicação paralela à distribuição da informação.

Assim sendo, constrói-se o seguinte modelo geral de GI e GC orientado para o marketing digital, em quatro fases.

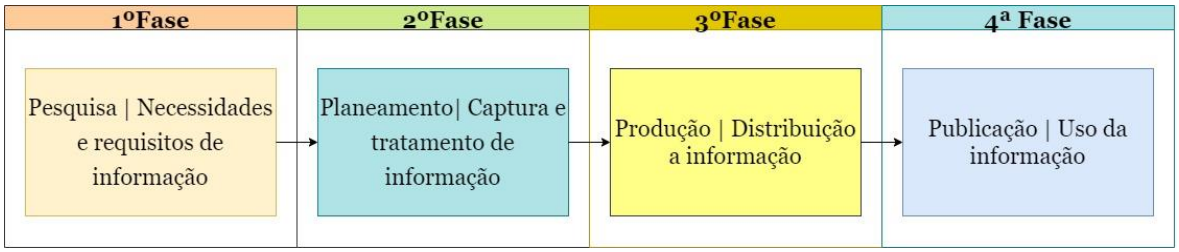


Figura 8 Modelo geral de GI e GC orientado para o MRKTG DIG

O modelo responde ao levantamento das necessidades, à recolha, à distribuição e à publicação de informação, respetivamente, em cada uma das fases, agrupando em si os modelos de gestão de informação e as estratégias de marketing digital.

- Pesquisa | Necessidades e requisitos de informação: representa a primeira fase, onde se procura entender que informação é necessária para o desenvolvimento de uma estratégia e que necessidades essa informação irá suprir. É nesta fase que se olha para o projeto com visão de análise e planeamento inicial.
- Planeamento | Captura e tratamento de informação: representa a segunda fase, passando à recolha das necessidades de informação definidas na fase anterior. É também nesta fase que se trata a informação, para que se possa efetivamente planear o decorrer do projeto de forma informada e objetiva.
- Produção| Distribuir a informação: representa a terceira fase e corresponde à produção dos conteúdos a seres distribuídos, ou seja, esta fase destina-se à criação dos produtos de informação a serem distribuídos pelos vários intervenientes do projeto que têm a responsabilidade de preformar a fase seguinte.
- Publicação| Uso da informação: representa a quarta e última fase e diz respeito à disseminação dos conteúdos. Aqui, os conteúdos ao serem publicados, geram indicadores de performance, KPIs, que devem ser analisados e tidos em conta em planeamentos de estratégias futuras.

Este será o modelo genérico apresentado, sendo que deve ser ajustado quando aplicado a projetos específicos definindo de forma mais pormenorizada as tarefas a completar em cada fase, tornando o modelo aplicável e adequado ao projeto.

5.2. Aplicabilidade ao projeto

Uma vez idealizado o modelo, apresenta-se abaixo a sua aplicabilidade ao projeto ARDA, no sentido de listar as tarefas atribuídas a cada fase do modelo.

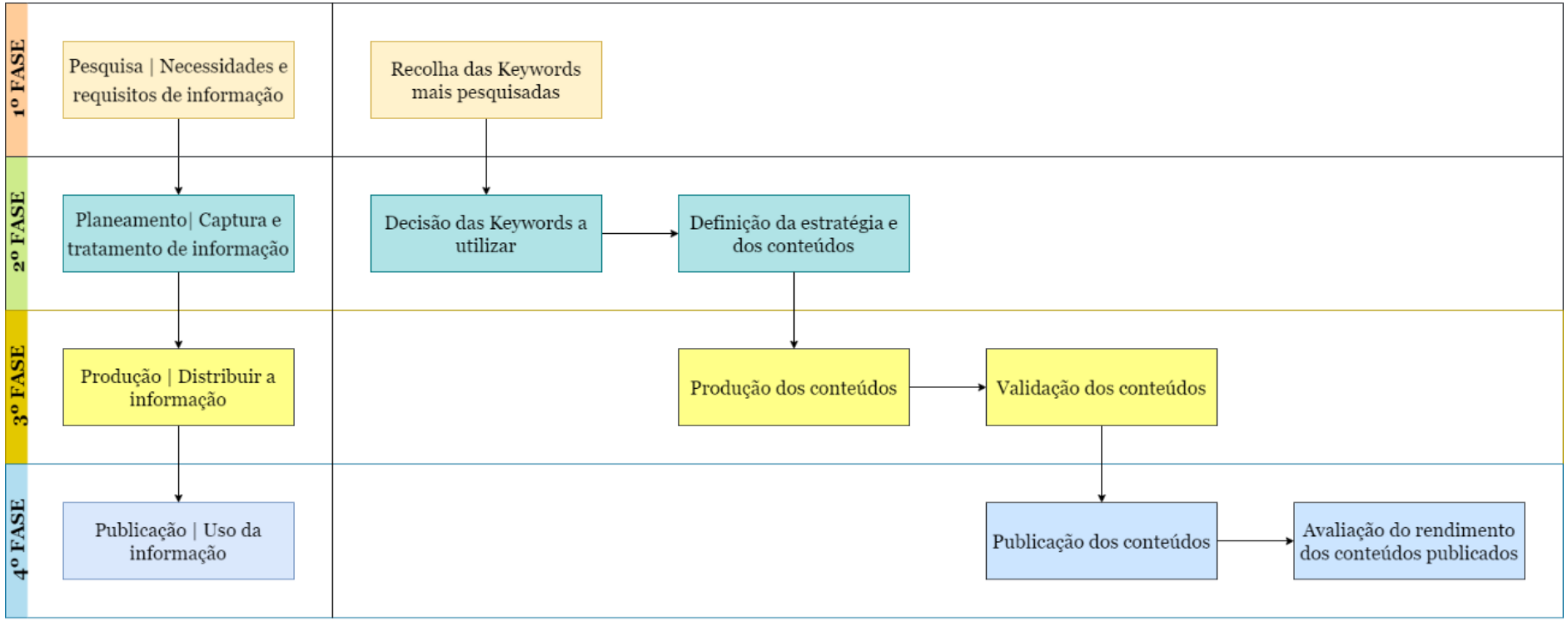


Figura 9 Aplicabilidade do modelo ao projeto ARDA

Pesquisa | Necessidades e requisitos de informação:

- Recolha das Keywords- tal como referido anteriormente, são recolhidas mensalmente keywords que são mais pesquisadas, com o objetivo de levantar quais os interesses e assuntos mais falados pelos consumidores.

Planeamento | Captura e tratamento de informação:

- Decisão das keywords a utilizar- uma vez levantadas, as keywords são discutidas pela equipa de forma a definir como serão integradas nos conteúdos do mês ou a que temas darão sustento, caso estas já tiverem sido faladas.
- Definição da estratégia e dos conteúdos- a partir dos temas estabelecidos, começa-se a definir as estratégias de como e onde será publicado o artigo, bem como a que tipo de necessidade se vai responder, por exemplo, sobre o tema escolhido "Abacate", define-se se serão publicadas receitas, os benefícios nutricionais do produto ou um artigo sobre a sua origem e cuidados da sua plantação.

Produção| Distribuir a informação:

- Produção dos conteúdos- definido o tema e a sua abordagem, passa-se para a escrita do mesmo, balanceando a linguagem técnica com a linguagem user friendly, garantindo a proximidade do consumidor à marca.
- Validação dos conteúdos- para garantir a veracidade científica dos conteúdos, estes são validados por uma equipa especializada, a equipa de nutrição, assegurando que nenhuma informação errada passa para o consumidor.

Publicação| Uso da informação:

- Publicação dos conteúdos- escrito e validado, o artigo é publicado no site do ARDA, estando disponível em https://www.arodadaalimentacao.pt/. O artigo pode também ser publicado noutras redes sociais da empresa Sonae, existindo sempre a possibilidade de redireccionamento para o website.
- Avaliação dos conteúdos publicados- a última fase prende-se com a análise do rendimento do artigo e do feedback recolhido por parte dos utilizadores.

O modelo baseia-se no cruzamento de modelos de gestão informação e na estratégia de marketing digital. No entanto, mais uma vez fica claro que em todas as fases desta estratégia é possível e inevitável o cruzamento com a gestão da informação.

5.2.2. Plataforma ARDA

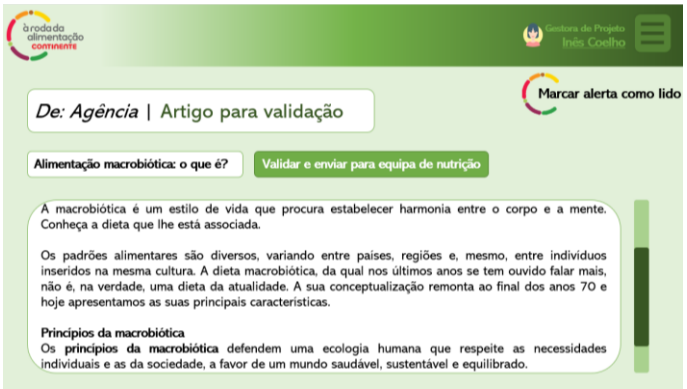
O modelo acima descrito materializa-se num ambiente tecnológico que se propõem responder a todas as necessidades levantadas em sede de entrevistas e questionários, bem como os obstáculos identificados por este estudo. Esta plataforma responderá a essas contrariedades com funcionalidades abaixo descritas, sendo estas ilustradas com mockups apresentando uma forma mais simples de visualização do pretendido.

Aquando da abertura da aplicação surge uma primeira página de login ao qual se sugere a utilização das já existentes credenciais disponibilizadas a todos os colaboradores da Sonae. Desta forma rentabiliza-se o tempo, utilizando um recurso já existente.

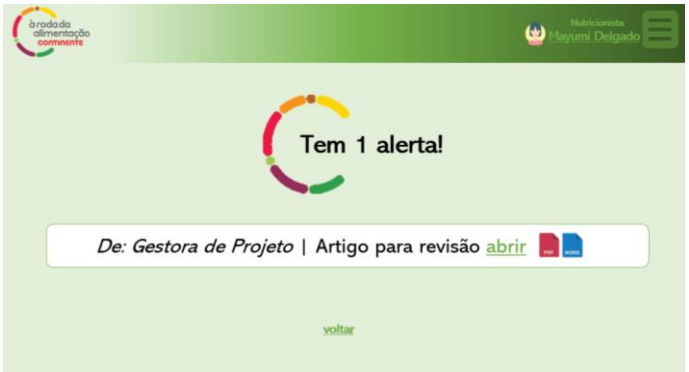
Uma vez logado, aparece ao utilizador uma página inicial, sendo a imagem ao lado um exemplo de visualização enquanto gestor do projeto, onde indicará a existência de alertas que carecem da sua atenção. Esta página inicial dará também acesso ao perfil de utilizador e a outras páginas descritas mais à frente.

No caso de existência de alertas, o utilizador poderá visualizar uma lista dos alertas que lhe foram dirigidos, estando estes identificados com o seu assunto e por quem foram dirigidos. Dentro da própria plataforma é possível abrir o alerta no formato mais conveniente, editável ou não editável, o que aumenta a rapidez de resposta ao mesmo.

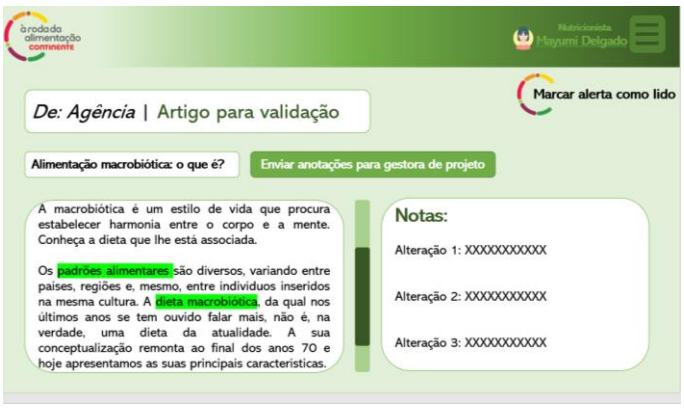
No caso da imagem ao lado, foi criado um exemplo de um alerta enviado pela agência à GP, com um artigo com a necessidade de validação.

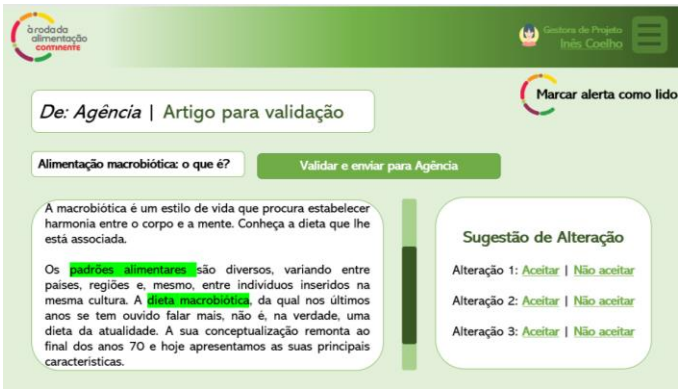


Ao abrir o alerta é apresentado o artigo, com janela de visualização do mesmo. Aqui é possível proceder à confirmação e ao envio do artigo para a equipa de nutrição proceder à validação técnica do conteúdo. Este seguirá o mesmo processo descrito anteriormente, gerando um alerta na página do elemento da equipa de nutrição responsável.



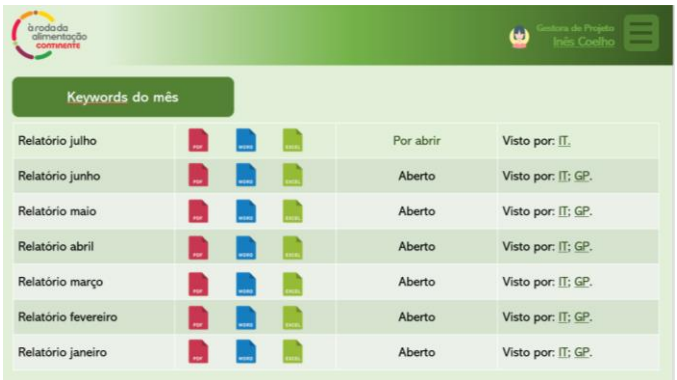
Em todos os passos é possível marcar o alerta como lido, indicando à pessoa que o enviou que esta tarefas já está a ser analisada.





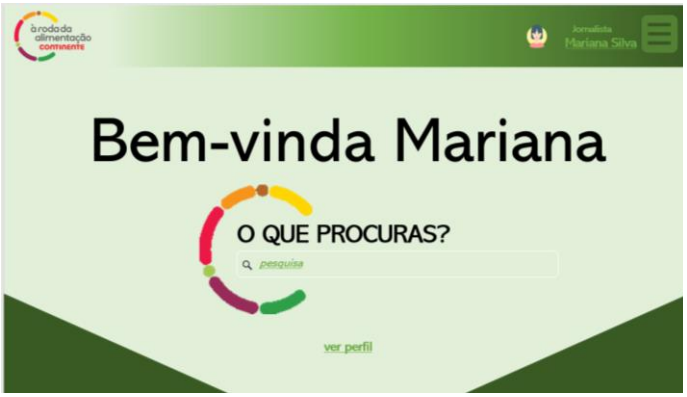
Na revisão do artigo, a plataforma apresenta um esquema de anotações, registando todas as alterações realizadas por pelo elemento da equipa de nutrição, possibilitando o sublinhar de palavras que devem ser trocadas ou retiradas, explicando na janela "Notas" o motivo dessas alterações, evitando que as mesmas possam voltar a acontecer.

Após esta revisão é possível, por parte da GP, aceitar ou recusar estas alterações, sendo esta troca feita de forma automática no texto, ficando o artigo pronto a ser enviado para agência e publicado.



Outras funcionalidades desta plataforma passam pela organização dos conteúdos já publicados no web site, dividindo-se em: Keywords, Artigos e Publicações.

É através da listagem de keywords mais procuradas pelos consumidores que surgem os temas para desenvolver os artigos, desta forma, é importante a sua organização e fácil leitura. Assim sugere-se uma listagem dos relatórios com as keywords descritas, por mês,

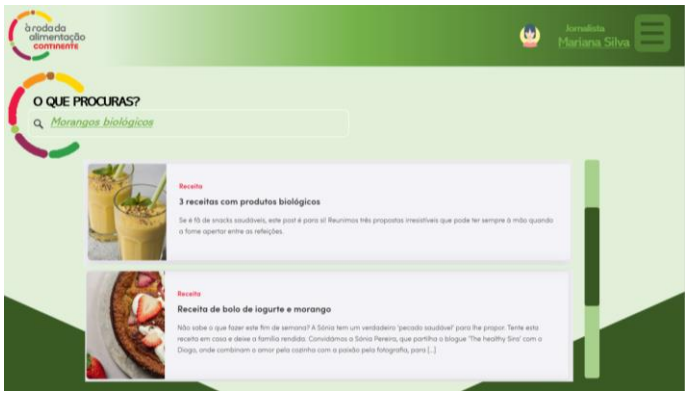


indicando quem teve acesso aos mesmos.

No que toca aos artigos publicados, uma das necessidades recolhidas nas entrevistas é a possibilidade de filtragem de artigos por temas, uma vez que alguns assuntos são relançados. Na figura ao lado representa-se a sugestão de visualização dos artigos, estando possível recuperar informação por palavra, através da barra de pesquisa, ou por mês, através do calendário.

Por fim, a plataforma terá a funcionalidade de visualizar o alcance que cada artigo teve e redirecionar o utilizador diretamente para o site do ARDA.

Para a equipa de nutrição, foi pensado um esquema que facilita o processo de envio de informações e fontes de informação à agência FUEL, sendo esta uma das preocupações levantadas por Mayumi Delgado durante a entrevista. Assim, apresenta-se a funcionalidade dos utilizadores poderem submeter informação dos mais diversos temas e as fontes de informação respetivas. Por exemplo, se surgir uma keywords "morangos



biológicos", a jornalista poderá procurar diretamente na plataforma toda a informação já submetida pela equipa de nutrição sobre esse tema. Podendo já basear a escrita do artigo em informação já validada pela equipa de nutrição.

Esta plataforma irá proporcionar a continuidade de crescimento do projeto, diminuindo a redundância de informação, apresentando uma solução para a constante necessidade de validação de conteúdo, agrupando a equipa e centralizando a informação do projeto ARDA.

5.3. Avaliação e indicadores de desempenho

Atualmente, a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pelo projeto ARDA é o Google Analytcs, uma ferramenta gratuita de análise de dados, com o objetivo de centralizar estatísticas de desempenho numa só ferramenta e facilitar as tomadas de decisão. As suas funcionalidades prendem-se com:

- Descrever o comportamento do utilizador, potencializando ações de marketing mais direcionadas.
- Recolha de dados de forma constante, de maneira a originarem estatísticas de forma automatizada, para uma análise cuidada.
- Apoio nas tomadas de decisão com base nas estatísticas pela ferramenta disponibilizadas de forma a "(...) gerar melhores resultados comerciais." (Google Analytics, 2021).

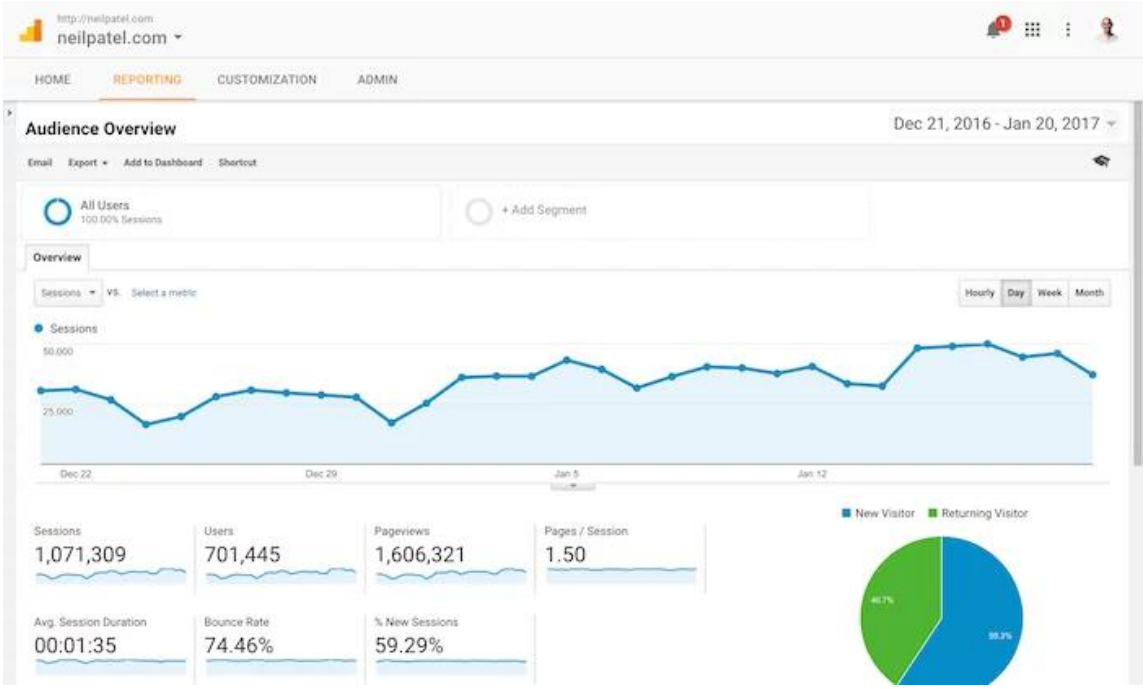


Figura 10 Exemplo de visualização do Google Analytics. Fonte: Google imagens

Apesar da funcionalidade do Google Analytics, esta não apresenta uma leitura individual para cada artigo publicado, não sendo possível ver o desempenho particular de cada conteúdo não existindo, consequentemente estatísticas que proporcionem uma análise especifica. Ou seja, a ferramenta não permite verificar o interesse do utilizador por um determinado assunto uma vez que as suas análises são da utilização geral do site. Para combater esta questão sugere-se a utilização da ferramenta Altmetric.

A Altmetric (Altmetric, 2021), fundada em 2011 por Euan Adie, é uma empresa financiada pela Digital Science[5], que que desenvolveu uma ferramenta com as funcionalidades de "(...) rastrear e analisar a atividade online em torno dos resultados da pesquisa académica.". Em 2012 foi vencedora do concurso Apps for Science da Elsevier, conseguindo com o prémio desenvolver a primeira versão do Altmetric Explorer.

Os seus principais objetivos prendem-se com:

- Proporcionar aos autores leituras, em tempo real, dos resultados que um determinado artigo atingiu, bem como os comentários a ele dirigidos pelo seu público.

[5] Digital Science é uma empresa com a missão de investir em soluções tecnológicas de pequenos empreendedores, com o objetivo de os impulsionar na área de investigação académica (Digital Science, 2021).

- Permitir que os editores tenham informação estruturada para mostrar os resultados obtidos, não só aos autores, como a leitores e à própria equipa de edição.
- Possibilita uma maior rapidez de resposta, uma vez que identifica comentários de diversas naturezas.
- Propicia a que outros investigadores percebam que assuntos interessam aos seus pares, agilizando a discussão científica.
- Incentiva novos financiadores, uma vez que através da leitura real dos resultados compreendem como o seu financiamento está a ser disseminado.

Esta análise é realizada através da monotorização de fontes não tradicionais procurando os seguintes identificadores:

PubMedID	Ciências da Saúde.
arXiv ID	Física, Matemática e Ciências da Computação.
ADS ID	Sistema de dados astrofísicos.
SSRN ID	Ciências sociais.
RePEC ID	Economia.
Identificadores Handle.net	Usado em repositórios institucionais.
Identificadores URN	(Uniform Resource Name).
ISSN / ISBN	Domínios de editoras e livros do Google.
DOI	Artigos individuais.

Tabela 7 Identificadores monitorizados[6]

De momento, não é atribuído nenhum identificador aos artigos do projeto ARDA, no entanto é possível atribuir um ISSN.

A Biblioteca Nacional de Portugal, BNP, disponibiliza um serviço gratuito de atribuição de ISSN, "(...) um código numérico que constitui um identificador internacional unívoco para cada título de publicação em série." (Biblioteca Nacional de Portugal, 2021). Para a requisição do ISSN por parte da BNP é necessário:

- Registar-se como entidade através da facilidade ISSN - Registo de Entidades.

[6] Informação adaptada e traduzida do website da Altmetrics.

- Aguardar a mensagem de validação por parte do Centro Nacional ISSN Portugal e, posteriormente, submeter o pedido de ISSN.
- No caso de estar já registado o pedido é realizado entrando na plataforma com as credenciais da entidade.
- Posteriormente é validado o pedido e atribuído um ISSN, como se pode verificar na imagem abaixo, devidamente assinalado.

BNP BIBLIOTECA NACIONAL DE PORTUGAL

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER PORTUGAL

Serviço de ISSN

Confirmação de atribuição de ISSN

Em resposta ao pedido de atribuição de ISSN à publicação com os dados:

Título:	Publicações em série portuguesas
Nome do Editor:	CENTRO NACIONAL ISSN PORTUGAL
Nome do(s) Diretor(es)/Coordenador(es):	Centro ISSN
Data prevista de publicação:	08/2019
Periodicidade:	anual
Suporte:	Impresso
Estado:	**Atribuído**
Atribuído em:	2019-07-15

Informamos que foi atribuído o seguinte ISSN:

ISSN 2245-3576

Este número deverá ser impresso na publicação, no canto superior direito da capa e na ficha técnica, se possível.

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER PORTUGAL

Centro Nacional ISSN Portugal
issn@bnportugal.gov.pt
Telef.: 217982012 ; 217982013 ; 217982406 ; 217982405

Biblioteca Nacional de Portugal
Campo Grande, 83 - 1749-081 Lisboa - Portuga
www.bnportugal.gov.pt
www.culturaportugal.gov.pt

Figura 11 Atribuição de ISSN. Fonte: Manual de utilização (Centro Nacional ISSN, 2019)

Apesar de não poder ser, neste momento, implementado no projeto ARDA, devido à necessidade de aplicação de um identificador a cada artigo, o que pode ser alterado como descrito acima, a Altmetrics apresenta um fator de diferenciação face ao Google Analytics, uma vez que apresenta o comportamento de cada artigo individualmente, em cada uma das redes sociais em que este é citado, enquanto a Google mostra o balanço geral do rendimento do website.

De referir que, apesar da Altmetrics ter sido desenvolvida a pensar na investigação académica, seria igualmente funcional dentro do projeto ARDA uma vez que daria a possibilidade aos próprios consumidores de verem também o desempenho do artigo, nas redes sociais. Por outro lado daria aos gestores de conteúdo do projeto a noção do

peso/impacto nas rede sociais das suas próprias publicações (o que por si ajuda a definir mais conteúdo).

Funcionalidades	**Altmetrics**	**Google Analytics**
Gratuito	☑	☑
Análise geral do website	☒	☑
Análise especifica de artigo	☑	☒
Análise de desempenho em redes sociais especificas	☑	☒
Necessidade de identificador de monitorização	☑	☑
Proporciona estatísticas automáticas	☑	☑

Tabela 8 Comparação de ferramentas de avaliação

Desta forma, a par da utilização do Google Analytics, sugere-se a implementação do uso do Altmetrics, aplicando um número ISSN a cada artigo, proporcionando uma melhor e mais detalhada análise na altura de tomadas de decisão estratégica.

6. Resultados

6.1. Apresentação dos resultados

Com referido anteriormente na Metodologia do presente trabalho, os resultados aqui descritos foram capturados com recurso a entrevistas exploratórias e a questionários de natureza mista.

A primeira entrevista foi realizada a Inês Coelho, gestora do projeto ARDA.

A primeira questão foi orientada no sentido de recolher a opinião da existência e implementação, ou não, da GI no projeto, ao qual a entrevistada respondeu positivamente, que existe um processo já estruturado indicando, no entanto, que a existência de muitos intervenientes dificulta a centralização da informação. Ainda neste seguimento, a entrevistada levanta a temática da filtragem da informação, mencionando que quando um artigo é escrito pela jornalista subcontratada pela agência Fuel, este é revisto pela pessoa responsável por gerir o projeto ARDA, do lado da agência. A entrevistada termina a sua resposta à presente pergunta de forma mais direta, afirmando que "(...) a gestão de informação, neste projeto foi sendo otimizada, mas acho que ainda tem margem para mais.".

Posteriormente foi questionado qual a principal dificuldade que a entrevistada sentia enquanto GP, ao qual foi respondido com um exemplo prático do início de projeto: "(...) nomeadamente com a nossa equipa de nutrição, o nosso objetivo é que elas façam correções apenas nutricionais, mas muitas vezes é inevitável que as pessoas opinem um bocadinho sobre outros aspetos do artigo em si, é natural. Por isso inicialmente, ouve essa dificuldade em gerir nesse sentido, porque eu tinha de estar constantemente a relembrar, *olhem nós de vocês esperamos apenas comentários e correções técnicas* (...)". Outra dificuldade perdeu-se com a exigência do projeto ARDA face aos conteúdos redigidos pela agência, uma vez que existiam "(...) correções mais técnicas e que tínhamos mesmo de assumir.".

Relativamente à possível rotatividade equipa ou integração de um novo membro, a GP considera que seria algo complexo, não só na substituição da sua posição, como de todas as outras, uma vez que toda a equipa já nasceu com o projeto e se foi adaptando ao mesmo tempo.

A segunda entrevista realizada foi a Mayumi Delgado, responsável pela equipa de nutrição da Sonae e uma das nutricionistas presentes no projeto ARDA.

Na primeira pergunta foi pedido para descrever a GI em três palavras e surgiu no sentido de entender qual o entendimento da entrevistada nesta área, ao qual respondeu "É

complexa, com numerosos intervenientes, não intervenientes, passos. Para trás, para a frente. E outra, acaba por ser demorada, podia ser se calhar uma coisa mais rápida.”.

Mayumi Delgado levantou também a questão existirem duas formas no desenvolvimento dos artigos:

- A equipa de nutrição reúne (...) informações soltas ou técnicas e fontes de informação onde podem ir buscar (...) que são enviadas para a agência, que escreve o artigo e depois reenvia para que este seja validado.
- Existe, já a partida, uma proposta de um artigo que necessita apenas da validação técnica da equipa de nutrição.

No decorrer da entrevista, Mayumi indica também a dificuldade relativa à filtragem da informação afirmando que existe uma complexidade em identificar qual o conteúdo que já foi partilhado e como este pode se renovado para ser publicado novamente.

Joaquim Rocha, account da FUEL e responsável pelo projeto na agência, foi o último entrevistado, tendo a sua entrevista tido sido orientada para recolher a visão da FUEL face aos processos de GI e GC do projeto ARDA. Começou-se pela mesma pergunta feita anteriormente a Mayumi, pedindo para definir a GI e 3 palavras, ao qual Joaquim respondeu: temas, calendário e organização.

Questionou-se também qual seria a principal dificuldade do trabalho desenvolvido por Joaquim, ao qual este responde que é a definição de conteúdo fazendo o equilíbrio entre querem transmitir ao cliente e a “(...) recetividade do que o utilizador procura”.

No que toca à comunicação interna da FUEL, esta possui uma plataforma onde são partilhados os planos de cada semana e devidamente enviados a cada colaborador. Nesta ferramenta está introduzida toda a informação do projeto ARDA, que circula do lado da agência FUEL.

Por fim, em todas as entrevistas foi perguntado se “Acreditas que uma plataforma facilitaria os processos?” e “Consideras a GI e a GC um contributo para o marketing digital”, a qual todas as respostas foram positivas, a ambas as questões.

No que toca ao questionário, este apresentava 6 perguntas de resposta fechada e 1 de resposta aberta, sendo estas discriminadas abaixo.

Considera que existe gestão de informação no Projeto "À Roda da Alimentação"?	
Sim	1 resposta
Não	1 resposta
Existe, mas não está bem estruturado.	1 resposta

Tabela 9 Apresentação de resultados: Pergunta 1

Considera a informação uma vantagem para o projeto e para a organização?	
Sim	3 resposta
Não	0 respostas

Tabela 10 Apresentação de resultados: Pergunta 2

Como se sentiria com a possibilidade de introduzir este projeto numa plataforma, abandonando as trocas de informação por email?	
Não acho necessário.	0 respostas
Seria, sem dúvida, uma melhoria para o Projeto.	3 respostas
É-me indiferente.	0 respostas
Gostava, mas acho difícil.	0 respostas
Acho que não me iria adaptar.	0 respostas

Tabela 11 Apresentação de resultados: Pergunta 3

Considera que existe gestão de conhecimento no Projeto "A Roda da Alimentação"?	
Sim	1 resposta
Não	0 respostas
Existe, mas não está bem estruturado.	1 resposta
Não sei.	1 resposta

Tabela 12 Apresentação de resultados: Pergunta 4

Considera o conhecimento uma vantagem para o projeto e para a organização?	
Sim	3 respostas
Não	0 respostas

Tabela 13 Apresentação de resultados: Pergunta 5

Para si, o Marketing Digital depende da Gestão de Informação e do Conhecimento?	
Sim, depende de ambos.	3 respostas
Não, não depende da Gestão de Informação nem da Gestão de Conhecimento.	0 respostas
Depende da Gestão de Informação, mas não da Gestão de Conhecimento.	0 respostas
Depende da Gestão de Conhecimento, mas não da Gestão de Informação.	0 respostas

Tabela 14 Apresentação de resultados: Pergunta 6

Tem alguma sugestão de melhoria que gostaria de partilhar no que toca à gestão de informação e conhecimento do projeto "À Roda da Alimentação"?
Uma plataforma seria o ideal, pois otimizaria, tempo e a gestão da informação e poderia permitir ter no mesmo local toda a informação.
Redução de e-mails enviados e de duplicação de validações (no caso de conteúdos que são melhorados e relançados).
Um dos inquiridos não respondeu.

Tabela 15 Apresentação de resultados: Pergunta 7

Na sua generalidade as respostas foram dadas de forma clara, dando a possibilidade aos inquiridos de, em entrevista, dissertar sobre o tema questionado, tendo sido levantados insights nas suas respostas, que levaram a outras questões que poderiam refinar o problema.

De seguida faz-se a discussão e reflexão dos dados apresentados.

6.2. Discussão dos Resultados

Quando a gestora de projeto (GP), Inês Coelho, refere a existência de um processo de gestão de informação, já estruturado, mas que, no entanto, o número de intervenientes dificulta a centralização da informação, apresentando o obstáculo da partilha de conteúdos como justificação, conclui-se que este processo, apesar de ser posto em prática desde o início, não se adequa ao projeto e não satisfaz as suas necessidades. Desta forma, podemos identificar a existência de processos que têm por base a GI, mas conclui-se que estes não estão a suprir as necessidades do projeto uma vez que não estão a ser devidamente aplicados.

Um dos principais intervenientes do processo que a GP indica é representado pela agência Fuel e pela jornalista subcontratada responsável pela escrita dos conteúdos que são entregues ao ARDA. No entanto, o conteúdo escrito não é enviado diretamente para a GP, havendo uma filtragem e validação da informação pelo Joaquim Rocha, pessoa que gere o ARDA a partir da FUEL. Isto consta como mais uma fase do processo que não estaria identificada inicialmente, que aumenta o tempo de processo, acrescentando mais uma fase de validação ao mesmo.

Assim, logo na primeira questão a GP levanta duas problemáticas: a existência de muitos intervenientes no processo e o cuidado constante de validação de informação.

Tal como nos indica a literatura, o projeto deve respeitar algumas fases para que a GI se realize, proporcionando o melhor resultado informacional possível. Estas fases são descritas pelos modelos de gestão de informação e conhecimento, que garantem a organização, recuperação, armazenamento e disseminação da informação e criam as condições para que o conhecimento flua. Desta forma, o obstáculo que a GP descreve é exatamente um problema de GI: não está normalizado como e em que fase os intervenientes acessam à informação, bem como, não existe um processo delineado para a validação dos conteúdos.

No seguimento da entrevista foi perguntado qual a principal dificuldade da entrevistada enquanto GP, ao que esta relata que no início do projeto existia uma dificuldade na gestão das expectativas relativamente ao contributo que a equipa de nutrição dava ao projeto. Isto porque, as tarefas desta equipa passam pela validação científica dos conteúdos, fazendo um balanço entre a linguagem técnica e a utilização de uma linguagem simples e compreensível pelo consumidor, no entanto eram também feitas correções ao nível do design o que não cabia dentro das suas tarefas. Por outro lado, existia também a gestão do relacionamento com a agência, à qual era exigida uma sensibilidade e pormenor nas correções dos artigos, resultando muitas vezes na revalidação do mesmo conteúdo.

Relativamente à preocupação de introdução de um membro novo à equipa do ARDA, esta prende-se com a não existência de um Manual de Integração de novos membros, que iria normalizar e facilitar a sua inclusão. Na entrevista a Mayumi Delgado, esta afirma que a realização deste manual é já uma evidencia, estando já indicado a necessidade da sua criação, dentro da equipa de nutrição da Sonae, pela qual é responsável. No entanto, seria importante alargar esse manual também ao projeto ARDA, integrando organogramas de gestão e fluxogramas de informação.

Outra questão direcionada a Mayumi Delgado, na sua entrevista, foi o pedido de descrição da GI em 3 palavras ao qual a mesma respondeu que seria complexa, com muitos intervenientes e lenta. Estas considerações comprovam que a entrevistada procurou descrever a GI realizada no projeto ARDA e não a GI como um todo, visto que esta indica precisamente os mesmos obstáculos indicados pela GP.

Relativamente aos processos de criação de conteúdo, Mayumi Delgado identifica que é possível que a equipa de nutrição tenha de contribuir com informação técnica ou com fontes de informação, que são o ponto de partida na escrita do artigo, por parte da jornalista. Esta questão seria facilmente resolvida com o recurso à plataforma, visto que esta informação já estaria estruturada e acessível na mesma. Na mesma linha, seria também resolvida a questão de filtragem de informação, também levantada por Mayumi em entrevista, através da funcionalidade anteriormente descrita que possibilita a recuperação da informação, dentro da plataforma, por meio de filtros e pesquisa por palavras.

No que diz respeito à entrevista realizada a Joaquim Rocha, este descreve a informação com as palavras *temas*, *calendário* e *organização*, justificando que a organização é imprescindível para a boa gestão da informação.

Em relação à tarefa em que apresenta mais dificuldades, Joaquim confirma os obstáculos na gestão do conteúdo e evidência, mais uma vez, o balanço necessário entre a linguagem técnica e a linguagem trivial. No entanto, assegura o compromisso que esse balanço tem sido, até ao momento, cumprido. Porém, exige um esforço de validação constante por parte das equipas com a responsabilidade de prever a experiência do utilizador, e por parte do próprio Joaquim. Esta validação acrescida é mais um ponto que aumenta o tempo do processo, o que amplia as possibilidades de perdas ou redundâncias de informação.

Para entender como funciona a comunicação dentro da agência FUEL, foi perguntado: "Como é que se processa a comunicação interna da FUEL? É tudo por email, existe uma plataforma?". O mesmo inquirido respondeu positivamente, descrevendo uma plataforma onde é possível fazer o planeamento semanal dos conteúdos, não só relativos

ao projeto ARDA, como aos restantes projetos administrados pela FUEL. A já existência de uma plataforma, e o entendimento das suas vantagens por parte dos colaboradores potencia a implementação de um modelo de gestão de informação na corrente plataforma que una e centralize num só ambiente a FUEL e o ARDA, permitindo com isso criar um ambiente para que o conhecimento, em particular o tácito flua de forma organizada, rápida e com qualidade.

À questão "Consideras que a GI e a GC têm alguma relação com o sucesso das campanhas do marketing digital?":

- Inês Coelho respondeu positivamente, afirmando que no caso específico do ARDA é exatamente o cuidado com o conteúdo que garante o seu sucesso.
- Mayumi Delgado respondeu que considera importante para estruturar e partilhar por toda a equipa, considerando que "(...) pode ser um input importante se depois no fim podermos ter uma plataforma que faz esta gestão (...)".
- Joaquim respondeu que esta é fundamental e que "(...) Se não houver uma boa gestão de informação e de fluxo de informação, então no processo digital, não funciona mesmo."

Com isto podemos concluir que todos os intervenientes estão cientes da importância da GI e GC não só para o sucesso do MRKTG DIG, como para a própria funcionalidade do projeto. Todos indicam dificuldades que têm na sua base a falta de ferramentas para gestão de informação o que, consequentemente, impede a boa gestão do conhecimento.

No que diz respeito aos questionários a tabela seguinte expõe a sua discussão apresentando-a pergunta a pergunta.

<table>
<tr><th colspan="2">Considera que existe gestão de informação no Projeto "À Roda da Alimentação"?</th></tr>
<tr><td>Sim

1 resposta</td><td rowspan="3">Cruzando as respostas a esta questão com as entrevistas realizadas, entende-se que, na entrevista, todos os intervenientes apresentaram indícios da existência de gestão de informação, mas todos concordaram, que esta podia ser melhorada. No entanto, as respostas ao questionário mostram uma resposta negativa à pergunta. O que pode levar a que tenha existido um entendimento por aquilo que, de facto, é de responsabilidade da GI e que isso, no projeto ARDA, não existe o que levou à mudança de opinião aquando preenchimento do questionário.</td></tr>
<tr><td>Não

1 resposta</td></tr>
<tr><td>Existe, mas não está bem estruturado.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>1 resposta</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Considera a informação uma vantagem para o projeto e para a organização?</td></tr>
<tr><td>Sim

3 respostas</td><td rowspan="2">Relativamente à importância da informação para o projeto ARDA, todos consideraram uma vantagem. Apesar de todos os inquiridos serem de áreas do saber e de formação diferentes, todos consideram que para este projeto a informação é uma mais-valia, sendo este resultado condizente com os resultados obtidos em entrevista.</td></tr>
<tr><td>Não

0 respostas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Como se sentiria com a possibilidade de introduzir este projeto numa plataforma, abandonando as trocas de informação por email?</td></tr>
<tr><td>Não acho necessário.

0 respostas</td><td rowspan="5">Das 3 respostas recolhidas, todos indicaram que uma plataforma seria uma melhoria para o projeto, abolindo a ideia de reticencia face à inovação tecnológica que poderia existir. Cruzando com a entrevista a Mayumi Delgado, responsável pela equipa de nutrição, que afirma entender a dificuldade de alguns indivíduos face à implementação de novos sistemas devido às suas fases de teste e aperfeiçoamento, mas que essas dificuldades se sobrepõem à necessidade de centralizar a informação do projeto.

No entanto, salienta-se uma questão levantada por Joaquim Rocha em entrevista, ao qual se deve dar atenção: “(...) julgo que o grau de dificuldade em criar uma plataforma em que as duas empresas, ou mais, isso é que eu acho complicado.”. A construção de uma plataforma que agrega informação vindo de duas organizações seria um esforço inquestionável, no entanto, seria não só uma via que facilitaria as trocas infocomunicacionais, como seria um processo inovador a nível empresarial. Acreditar na implementação desta plataforma é acreditar que duas empresas distintas podem trabalhar no</td></tr>
<tr><td>Seria, sem dúvida, uma melhoria para o Projeto.

3 respostas</td></tr>
<tr><td>É-me indiferente.

0 respostas</td></tr>
<tr><td>Gostava, mas acho difícil.

0 respostas</td></tr>
<tr><td>Acho que não me iria adaptar.

0 respostas</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>mesmo sentido de forma harmoniosa, tendo o mesmo ambiente tecnológico como base da GI e GC desse projeto. Esta ideia pode ser sustentada recorrendo à literatura, quando Pinto (2017) afirma que a GI pretende facilitar os processos no ciclo de vida da informação, ressaltando a importância das tecnologias de informação como base.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Considera que existe gestão de conhecimento no Projeto “A Roda da Alimentação”?</td></tr>
<tr><td>Sim
1 resposta</td><td rowspan="4">A resposta “não sei”, pode ser interpretada pela não compreensão do que é a GC e, por essa razão, não consegue identificar se esta é realizada ou não dentro do projeto.

Já no que toca à resposta “Existe, mas não está bem estruturado”, demonstra que não existe compreensão daquilo que é a GC. Isto porque, e pode ser sustentado com a entrevista feita a Inês Coelho a Mayumi Delgado e a Joaquim Rocha, todos indicam a dificuldade que seria integrar um novo elemento na equipa, porque não existe uma partilha normalizada de conhecimento dentro do projeto.
Existe, no entanto, uma resposta positiva a esta questão, que considera que existe gestão do conhecimento no projeto ARDA. Esta consideração pode revelar pouco entendimento naquilo que é, conceitualmente, a gestão de conhecimento uma vez que, como descreve a revisão de literatura, a GC é a partilha, armazenamento, distribuição e recuperação do conhecimento, o que, face ao que foi apurado e partilhado pela GP, não acontece no projeto ARDA.</td></tr>
<tr><td>Não
0 respostas</td></tr>
<tr><td>Existe, mas não está bem estruturado
1 resposta</td></tr>
<tr><td>Não sei
1 resposta</td></tr>
<tr><td colspan="2">Considera o conhecimento uma vantagem para o projeto e para a organização?</td></tr>
<tr><td>Sim
3 respostas</td><td rowspan="2">Relativamente à importância do conhecimento para o projeto ARDA, todos consideraram uma vantagem. Cruzando com a questão anterior, existiu uma resposta que indicava que o inquirido não sabia se existia GC no projeto, mas afirma que o conhecimento é importante. Ou seja, existe um entendimento</td></tr>
<tr><td>Não</td></tr>
</table>

0 respostas	da importância do conhecimento, não existindo, ainda, a preocupação de o gerir ou de fazer jus à gestão de pode estar a ser levada a cabo.
Para si, o Marketing Digital depende da Gestão de Informação e do Conhecimento?	
Sim, depende de ambos. *3 respostas*	À semelhança dos resultados recolhidos em entrevista, também nos questionários, todos os inquiridos consideram que o MRKTG DIG depende da GI e da GC para o seu sucesso. Desta forma, não seria necessário incutir uma ideia de gestão de informação e conhecimento e da sua importância, uma vez que esta já é considerada pelos inquiridos. É, no entanto, necessário fomentar esta ideia para que, cada vez mais exista uma GI e GC bem estruturada e normalizada dentro do projeto. É importante continuar a acreditar nos resultados da gestão de informação para que se possa conduzir o projeto para a gestão de conhecimento, ou criar condições para que este conhecimento flua.
Não, não depende da Gestão de Informação nem da Gestão de Conhecimento. *0 respostas*	
Depende da Gestão de Informação, mas não da Gestão de Conhecimento. *0 respostas*	
Depende da Gestão de Conhecimento, mas não da Gestão de Informação. *0 respostas*	
Tem alguma sugestão de melhoria que gostaria de partilhar no que toca à gestão de informação e conhecimento do projeto "À Roda da Alimentação"?	
Uma plataforma seria o ideal, pois otimizaria, tempo e a gestão da informação e poderia permitir ter no mesmo local toda a informação.	Relativamente à questão de resposta aberta e opcional, forma recolhidas duas respostas, uma onde era indicado e explicado o motivo da carência de implementar uma plataforma e outra que repete a necessidade de que uma melhoria para o projeto ARDA seria a redução dos processos redundantes de validação, quando se trata de artigos cujo conteúdo já foi revisto e

Redução de e-mails enviados e de duplicação de validações (no caso de conteúdos que são melhorados e relançados).	validado pelas equipas. Desta forma, um dos inquiridos optou por não responder a esta questão. Através desta pergunta sustenta-se, mais uma vez, que a necessidade com prioridade de resolução é a implementação de um ambiente tecnológico que tenha como funcionalidade diminuir o excesso e o tempo de validação do conteúdo. No entanto, é importante salientar que existem parte da validação que não podem ser descuradas, uma vez que este é exatamente o fator competitivo deste projeto: garantir que todos os conteúdos publicados pelo projeto ARDA têm em sim um carater técnico e uma revisão científica pormenorizada, proporcionando a maior veracidade possível.
Um dos inquiridos não submeteu resposta.	

Tabela 16 Discussão de resultados obtidos por questionário

O cruzamento das informações obtidas em entrevista e nos questionários não geraram incongruências significativas, garantindo a autenticidade das respostas em sede de entrevista.

De maneira geral, os entrevistados concordaram que é possível existir uma melhoria no que toca aos processos de GI e GC dentro do projeto e que a criação de uma plataforma que centraliza num só ambiente tudo o que diz respeito ao conteúdo do ARDA resolveria todos os obstáculos aqui levantados.

Para concluir, a literatura sustenta que por trás da estratégia de marketing, e em todas as suas fases, estão presentes os modelos de gestão de informação e conhecimento, assim sendo, o modelo desenhado teve por base o modelo de Davenport e Prusak e o modelo de Mcgee e Prusak, cruzando-os com a estratégia dos 8 Ps do Marketing Digital. Foi possível traçar um paralelismo claro aquando da análise dos modelos e da estratégia, uma vez que as fases de ambos cumpriam as mesmas tarefas. Ou seja, a estratégia de marketing digital agrega, em todas as suas fases, nada mais que ferramentas que tem por base a GI e a GC.

Nesta fase do estudo, os resultados apurados são condizentes ao descrito em revisão de literatura, começando a ser evidente que a GI e a GC não fazem apenas uma participação do que é o MRKTG DIG, mas são o ponto de partida para que este funcione.

7. Conclusões e reflexões críticas

Este estudo assumiu como questão orientadora se teria, ou não, a GI e a CC um contributo para o MRKT DIG, sendo então analisado o peso e a relevância que a GI e a GC proporcionam ao sucesso do MRKTG DIG. Para tal, começou-se pela revisão de literatura sob os grandes temas à partida enunciados: a Gestão de Informação e do Conhecimento e o Marketing Digital. Com o avanço da pesquisa, foi-se introduzindo a importância de explorar as origens do Marketing, de forma a melhor compreender o seu comportamento antes da sua explosão em ambiente digital e que estratégias são usadas para a sua implementação. Paralelamente foram explorados modelos de GI e GC para responder ao objetivo de criar um modelo orientado ao MRKTG DIG.

Da revisão de literatura foi possível, além do afinamento das questões ao qual o estudo dará resposta, perceber imediatamente que existia uma relação direta entre a GI/GC e MRKTG DIG, não sendo logo claro se seria uma relação de dependência, onde a GI e a GC são indispensáveis, ou de contributo, sendo que a GI e a GC possuem apenas um papel, não determinante, dentro do MRKTG DIG.

Uma vez compreendida esta relação, entre a GI e GC e o MRKTG DIG, começou-se a definir o problema ao qual esta dissertação iria responder, especificando que soluções poderiam ser exploradas. Desta forma compreendeu-se, através do estudo de caso, que existia no projeto vários obstáculos relativos ao fluxo informacional e uma intenção de gestão de informação ineficiente, dado que esta não respondia a um processo uniformizado.

Identificou-se, também, que todos os inquiridos apresentaram que as suas principais dificuldades na realização das suas tarefas individuais, se prendem justamente com o conteúdo em vários sentidos, como a indisponibilidade de filtragem do mesmo, o excesso de validação exigida para oferecer o máximo de valor científico ao consumidor ou o tempo que demora o conteúdo a ser publicado devido ao número imenso de intervenientes pelo qual este tem de ser revisto.

Como solução, foi pensado e elaborado um modelo de GI e GC que agrupasse as funcionalidades necessárias para responder aos obstáculos acima levantados, levando a melhores resultados dado que, como nos indica a literatura, o marketing de conteúdo é fortemente sustentado pela qualidade do conteúdo em meio digital que uma marca ou organização entrega ao seu consumidor.

Seguindo o descrito na metodologia, foram realizadas entrevistas exploratórias aos responsáveis das três micro equipas envolvidas neste projeto, sendo elas Inês Coelho, com a função de gestora do projeto ARDA, Mayumi Delgado, responsável pela equipa de

nutrição da Sonae e Joaquim Rocha, account da agência FUEL fazendo essa ponte com o projeto ARDA. Destas entrevistas resultaram alguns pontos que ajudaram a aprimorar o modelo e a começar a idealizar a sua aplicabilidade num ambiente tecnológico.

As entrevistas sustentaram os desafios já identificados na primeira análise ao projeto, os entrevistados expressaram os mesmos anseios face ao conteúdo e aos processos de partilha, filtragem, validação e armazenamento da informação dentro do projeto, um claro problema de GI. Indicaram também, uma preocupação relativa à possibilidade de entrada de novos colaboradores no projeto, uma vez que seria uma integração demorada, não existindo qualquer documento que normalize a integração de novos colaboradores, o que origina um problema de GC.

Os resultados extraídos das entrevistas foram cruzados com questionários de natureza mista, com 6 perguntas de resposta fechada obrigatória e uma pergunta de resposta aberta opcional, aplicados aos mesmos intervenientes no sentido de recolher sugestões de melhoria de forma anónima, através da ferramenta Google Fomrs.

Os questionários não apresentaram resultados enviesados face às entrevistas, sendo que as perguntas apresentaram respostas que iam ao encontro do exposto em entrevista, o que valida a informação delas extraída.

Dos questionários foi possível concluir algo interessante: todos consideram a informação e o conhecimento contributos importantes no projeto ARDA, mas nem todos identificam a sua gestão. Ou seja, existe uma clara preocupação e intenção em levar a cabo uma boa gestão de informação e conhecimento, mas todos reconhecem que ela, ou não existe, ou está mal estrutura.

Para combater essa fragilidade, é sugerido que o modelo salientado acima se materialize numa plataforma que centralize a informação, agilize os processos infocomunicacionais para todos os intervenientes do projeto, facilite as fases de validação de conteúdo, garanta a melhor recuperação e filtragem da informação e minimize o tempo dispensado para todo o processo.

Assim sendo, propôs-se um modelo de GI/GC que se materializou na melhoria da plataforma existente, com diversas funcionalidades: capacidade de gerir alertas para que um interveniente especifico dê atenção a um determinado documento, garantindo a rapidez da reposta; possibilidade de procura de informação dentro da própria plataforma, sobre conteúdos anteriormente publicados, evitando a necessidade de revalidação dos mesmos; recuperação de documentos através da pesquisa por palavras ou com recurso a filtros; e mostrar a capacidade de facilitar as comunicações dentro do projeto, através da centralização da informação.

A criação da plataforma ARDA, não só tornaria todos os processos dos projetos mais eficientes, como representaria uma mudança inovadora a nível organizacional, mostrando ser possível duas organizações independentes terem em comum um projeto, que funciona num ambiente tecnológico, unindo esforços para potencializar algo tão importante para o consumidor como um projeto de alimentação e estilo de vida saudáveis.

Por fim, no que toca à questão orientadora do presente trabalho, os resultados demonstram que em todas as fases de uma estratégia de marketing, esteja ela bem delineada ou não, existe a necessidade de recorrer a pesquisa e recolha de dados, a análise da informação, à caracterização do comportamento do seu público-alvo, ao planeamento dos conteúdos, a lições anteriormente aprendidas com outras campanhas, à experiencia que os colaboradores vivem enquanto consumidores, ao uso efetivo da informação e à disseminação da mesma. Todas estas necessidades encontram resposta na gestão de informação e conhecimento. No entanto, reconhecimento explicito deste facto não é consciente o que levanta a alguns desafios de implementação à área da gestão de informação em particular e à Ciência da Informação no geral.

É desta conclusão que se pode afirmar que o contributo da GI e da GC para o sucesso do MRKTG DIG tem tanto de intencional quanto de real. Existe a intenção de potencializar os resultados que a GI e a GC podem proporcionar ao MRKTG DIG, como é completamente possível a sua implementação, por todas as razões apresentadas ao longo deste trabalho. Isto porque, o marketing, mais especificamente a sua aplicabilidade, será tanto mais difícil quando maior for a inexistência da ação da GI e a GC, particularmente em ambiente digital.

Desta forma, termino este estudo convicta de que, se voltasse atrás, mudaria o título desta dissertação. A gestão de informação e conhecimento não têm um contributo para o marketing digital. Elas são, na verdade, a sua base de sustentação. Por isso, concluo esta tese com a proposta de um título que espelha não só o seu conteúdo, mas também a mudança pessoal de paradigma: *Os pilares para o sucesso no marketing digital: a gestão da informação e do conhecimento*. Um estudo de caso.

8. Referências Bibliográficas

Altmetric. (2021). About us. Retrieved June 9, 2021, from https://www.altmetric.com/about-us/

Annadurai, H. (2019). Gestão do conhecimento digital: como isso afeta as empresas locais. *Synup*. Retrieved from https://synup.com/blog/digital-knowledge-management/

Araújo, C. (2009). Correntes teóricas da ciência da informação. *Ciencia Da Informacao*, *38*, 192–204.

Biblioteca Nacional de Portugal. (2021). Centro Nacional ISSN. Retrieved June 19, 2021, from http://www.bnportugal.gov.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=154&Itemid=191&lang=pt

Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Centro Nacional ISSN. (2019). *SERVIÇO DE PEDIDOS EM LINHA DE NÚMEROS ISSN MANUAL DE UTILIZAÇÃO*.

Cintra, A. (2020). O que são os 8 Ps do Marketing Digital? . *Post Digital*. Retrieved from https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-sao-os-8-ps-do-marketing-digital

Content Marketing Institute. (2020). Blog do Content Marketing Institute. Retrieved December 19, 2020, from https://contentmarketinginstitute.com/blog/

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment. In *Oxford University Press* (Vol. 11). https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024845

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Digital Science. (2021). Sobre nós . Retrieved June 9, 2021, from https://www.digital-science.com/about-us/

Dodson, I. (2016). The Digital Marketing Playbook: The definitive guide to creating strategic, targeted and measurable online campaigns. *Digital Marketing Institue*,

287–330. Retrieved from https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.canberra.edu.au/lib/canberra/reader.action?docID=4497500

Forrester, D. (2818). Como a gestão do conhecimento digital é fundamental para sua marca . *Yext*. Retrieved from https://www.yext.com/blog/2018/05/how-digital-knowledge-management-is-foundational-for-your-brand/

Google Analytics. (2021). Google Analytics. Retrieved June 19, 2021, from https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision

Kotler, P., Kartajaia, H., S. I. (2010). *Marketing 3.0* (Vol. 4). Elsevier Editora Ltda.

Kotler, P., Kartajaia, H., S. I. (2017). *Marketing 4.0 Do tradicional ao digital by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya (z-lib.org).pdf*. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.

Kotler, P. (2011). *Marketing* (Compacta). São Paulo.

LinkedIn FUEL. (2021). FUEL Lisboa. Retrieved May 31, 2021, from https://www.linkedin.com/company/fuel-lisbon/about/

McGEE, J. V., & PRUSAK, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.

Pinto, M. M. G. de A. (2017). Gestão da informação: para um mapeamento de abordagens e perspetivas. *Páginas A&b: Arquivos e Bibliotecas*, (Especial), 144–157. https://doi.org/10.21747/21836671/pag2017a10

Pulizzi, J. (2012, June 6). Six Useful Content Marketing Definitions. *Content Marketing Institute*. Retrieved from https://contentmarketinginstitute.com/2012/06/content-marketing-definition/

Richers, R. (1981). *O que é Marketing*. Retrieved from http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf

Santos, B. R. P. dos, & Damian, I. P. M. (2017). A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial. *Palabra Clave (La Plata)*, *7*(1), e028–e028. https://doi.org/10.24215/18539912e028

Silveira, T. (2020). ROI e indicadores. *Slide de Aula - Consultoria Em GI*.

Starck, K. R., Rados, G. J. V., & Da Silva, E. L. (2013). Os estilos e os modelos de gestão

da informação: alternativas para a tomada de decisão. *Biblios: Journal of Librarianship and Information Science*, *52*(52), 59–73. https://doi.org/10.5195/biblios.2013.125

Viana, M. A. N., & Valls, V. M. (2015). O papel da gestão documental nos processos de gestão do conhecimento. *FutureJournal*, *8*, 26. https://doi.org/10.5748/9788599693117-12contecsi/rf-1978

Wilson, T. (1989). Towards an information management curriculum. *Journal of Information Science*, *15*(4–5), 203–209. https://doi.org/10.1177/016555158901500403

Xavier, R., & Costa, R. (2010). *Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito?* Brasília.

9. ANEXOS

ANEXO A: Respostas requeridas por email

Descrição do projeto.

- O À Roda da Alimentação surgiu em novembro de 2018 para dar resposta à crescente preocupação do consumidor com a alimentação e vida saudável. Esta plataforma multimeios - composta por um programa de TV, um site e inúmeros conteúdos produzidos para diversos meios como *publishing* (Continente Magazine e folhetos), loja e digital – pretende democratizar o acesso a informação verdadeira, credível e fidedigna sobre hábitos de vida mais saudáveis. Este projeto é apenas uma das vias pelas quais a marca Continente promove, junto do consumidor, a vida saudável. É também através da democratização do acesso a produtos mais saudáveis e nutricionalmente mais equilibrados que o Continente tem vindo a percorrer este caminho, mantendo-se não só líder do retalho alimentar, mas também no território da nutrição saudável.
- No que toca a histórico, surgiu primeiramente com uma parceria com a apresentadora Catarina Furtado. Uma cara conhecida, forte, credível e querida por todos os portugueses que nos permitiu criar notoriedade para o projeto.

2018/2019: Em novembro de 2018 era então lançado o blogue "À Roda da Alimentação com Catarina Furtado", em que esta clarificava, com o apoio da equipa de nutrição do Continente, certas questões relacionadas com este tema. Esta parceria evolui pouco depois para um programa de TV, na RTP1, que esteve no ar praticamente todo o ano de 2019. Foram 48 episódios, semana após semana. Em cada episódio, um tema diferente era abordado e uma diversidade de questões eram clarificadas e transmitidas ao telespectador da forma mais simples e direta possível. Durante o airing dos programas, ou seja, ao longo deste ano, o blogue funcionava apenas como um repositório de conteúdo – após cada programa, era colocado no site um resumo deste, incluindo algumas das receitas confecionadas.

2020: A Catarina Furtado passa a madrinha do projeto, deixando de ter um papel central, com o objetivo de "abrir" este movimento a mais embaixadores/caras/vozes. Começou então um processo de produção de conteúdos a par com influenciadores, nutricionistas, médicos, desportistas e outros especialistas. Com este acréscimo no volume de produção de conteúdos, sentiu-se a necessidade de reconstruir o blogue e torná-lo num verdadeiro site com capacidade superior e rigorosamente construído no que toca a SEO. No Verão de 2020, começou então a reconstrução do site À Roda da

Alimentação que durou cerca de 3 meses. O site passou a ser o ativo principal do projeto e os resultados esperados voltaram-se para KPIS mais técnicos e relacionados com a performance deste. Aliado a esta evolução, foi também revisto o processo de criação de conteúdos – que explico, em detalhe, mais abaixo.

2021: Os resultados traçados estão todos, até à data, a ser superados. O mais importante é o tráfego orgânico, altamente dependente da credibilidade e pertinência do conteúdo. O processo de produção de conteúdo manter-se-á pois está a dar frutos no que toca a notoriedade, satisfação do cliente no que toca ao conteúdo e resultados técnicos do site.

Timings associados à publicação de artigos no website.

O processo de produção de conteúdos do site é o seguinte:

Até ao dia 15 de cada mês, a equipa técnica do site (subcontratada e gerida pela agência que, por si, é nossa fornecedora) envia-nos a proposta de keywords que devem ser acompanhadas/a que devemos dar resposta durante o mês seguinte.

A partir dessa proposta, escolhemos, em conjunto com a agência, a abordagem que faz mais sentido para cada uma das keywords e definimos de que forma vamos fazer delas um tema. Da keyword "abacate", por exemplo, podemos optar por dar resposta à procura através da produção de receitas ou, por outro lado, escrevendo um artigo acerca dos benefícios e características nutricionais deste. Nesta fase, define-se a abordagem para cada tipo de keyword.

Em conjunto com a equipa de redes sociais do Continente, percebemos, dentro destes temas, quais os 3 que faz mais sentido alavancarmos ou produzirmos com influenciadores/endorsers. Normalmente são os conteúdos que causam mais tração nas redes sociais e que permitem criar um maior engagement.

Fechados os temas para cada keyword, a escritora (jornalista) do site produz, semana a semana, cada artigo/peça de conteúdo.

Quando nos é enviado um artigo – com cerca de 5 dias úteis de antecedência da data de publicação – enviamos o mesmo à equipa de nutrição para assinalar as correções necessárias. *Nota: estes 5 dias úteis, por vezes, variam.*

No espaço de 1 ou 2 dias úteis, é-nos enviado o artigo já com as correções assinaladas e é enviado, de imediato, à agência, para que estas sejam implementadas.

1. No dia seguinte, à partida, o artigo já nos chega revisto e com o layout proposto. Fica pronto a publicar.

Como se dividem os membros da equipa

- Da equipa de projeto faz parte: eu, a minha chefia direta (Bruno Rio), a equipa de Nutrição da Direção Comercial da Sonae MC, a agência (Fuel), os programadores do site subcontratados pela agência e a escritora (jornalista). Em paralelo, trabalhamos também com todas as equipas do Marketing da Sonae MC, com o objetivo de dinamizar conteúdo do À Roda da Alimentação nos diversos ativos da empresa (Continente Online, Redes Sociais, Meios digitais, entre outros).

Outros que considere interessantes.

- O facto de a equipa de Nutrição estar por trás de todo o conteúdo, não no que toca à produção do mesmo, mas relativamente à validação deste, é o fator principal para a crescente credibilidade do projeto. Todo este processo foi sendo otimizado com o passar do tempo, sendo que inicialmente o maior desafio era a sensibilização das nutricionistas para a necessidade de uma abordagem menos científica/técnica relativamente a diversos temas.
- O nosso maior desafio, neste momento, não se prende com otimização de recursos, mas sim com documentação e a um acesso mais ágil a esta. Aliado a isso, a multiplicidade de artigos e peças produzidas exige uma mais cuidadosa organização destas numa plataforma que permita o acesso por parte de todos os intervenientes, mas com possibilidade de filtragem. Existem certos documentos que faz sentido ter acesso x e y e outros que só faz sentido ter acesso x e z.

ANEXO B: Transcrição de entrevista a Inês Coelho

As primeiras questões são sobre qual a tua função, sei que és a gestora de projeto, em princípio estarás no projeto desde o seu início, correto?

Sim, exatamente.

Então vamos avançar, algumas questões eu posso passar à frente. Consideras que existe GI neste projeto, e se sim, achas que está bem implementada?

Disseste gestão de projeto?

Gestão de informação.

Olha, o nosso primeiro problema é que é muita informação, que está constantemente a fluir porque temos um grande número de conteúdos que estão constantemente a ser produzidos, e todos eles têm de ser, têm uma parte de, são todos validados por especialistas, ou seja, é logo mais uma layer de complicação e de algum, de algum cuidado extra que nós temos de ter com este tipo de conteúdo. Por isso, é feita uma gestão e há um processo que já te fui dando a conhecer, agora como não só são vários intervenientes, como são intervenientes não só da Sonae, porque temos a nossa agência, e a própria agência, também subcontrata, nomeadamente a nossa jornalista, que é a pessoa que faz a redação dos artigos, não é fácil centralizar essa informação, ou se for temos sempre aqueles problemas de partilha de dados e etc. Ou seja, há sempre esse tema associado com que temos de ter algum cuidado, não é. Hoje em dia uma pessoa já nem deve partilhar por exemplo we transfers etc, quanto mais, por exemplo, quando fazemos documentos partilhados a que x pessoas têm acesso, existem alguns cuidados que têm de ser tidos em conta e outro tema que eu te falava é o de nós fazermos o trabalho de filtrar a informação, ou seja, quando um artigo é escrito, que é a agencia que tem essa parte, quando o artigo é escrito, ele primeiro passa pela pessoa que gere o projeto do lado da agencia e só passa para nós quando essa pessoa considerar que o artigo tem tudo aquilo que foi requisitado, que está decentemente pronto para ser enviado, etc, etc, Ou seja são essas duas problemáticas que é exigir muita validação e o cuidado de validar todo o conteúdo sendo que são diversos intervenientes não só dentro da Sonae, mas também fora e o tema de ser de facto necessário e de nos beneficiar ter essa filtragem também do que é que é enviado, ou seja para responder mais diretamente à tua pergunta eu penso que a gestão de

informação, neste projeto foi sendo otimizada mas acho que ainda tem margem para mais ok, acho que hoje em dia já está muito mais ágil, ate no dia a dia, porque as pessoas já estão habituadas mas imagino que se agora alterássemos toda a equipa dentro e fora, poderia ser muito mais complexo, ou seja ter uma solução que permita tanto a nos que já estamos dentro do projeto, mas a novas pessoas que venham a participar no projeto, poderia ajudar muito mesmo.

Ok então, antes de chegar a ti, o documento já tem uma validação por parte da agência, ou seja, o que chega a ti já não é exatamente o que a jornalista escreveu pela primeira vez.

Certo, até porque, vou-te explicar um bocadinho, se quiseres, o processo muito rapidamente. Nós escolhemos e fechamos o cronograma de conteúdos do site de acordo com relatórios que a nossa equipa técnica nos envia de quais são as keywords mais pesquisadas pelo cliente ok. E nós damos resposta a seu procura do cliente a nível de informação sobre o tema da alimentação saudável. E depois, fechando esse cronograma, que são meros, imagina, 12 temas mensais, encaixados onde fizer sentido e deforma que faca sentido, depois então a nossa jornalista pega em cada um desses temas e constrói um artigo, ok. Depois de haver esse artigo base, ou seja, que aborda o tema, ele ainda vai novamente à nossa equipa técnica, que é a equipa também de SIO e essa equipa percebe o quê se há margem para incluir mais keywords dentro daquela temática especifica, se podemos incluir links para outros artigos já existentes no site, etc, etc. Essa é a primeira revisão ok. Porque depois ele é-nos então, ele é enviado para o account, esse artigo não é, e ele percebe ok isto está em condições de ser enviado para o cliente, está bem estruturado, toca em todos os pontos que era pretendido que tocasse, vou enviar para o cliente. E neste caso a pessoa que representa o cliente, sou eu não é, porque estou a gerir o projeto. O artigo chega-me a mim e eu imediatamente envio esse artigo para as nutricionistas e elas devolvem-me com comentários delas e eu abro esse documento para perceber, por exemplo, numa fase inicial é sempre natural que existam pedidos de correção que não fazem sentido, imagina inevitavelmente as vezes as pessoas sentem aquela vontade de opinar, olha eu acho que ficava aqui giro falar também não sei de que, ou podia começar de outra maneira, ou se calhar o titulo não foca assim tao bem, e nós temos de filtrar um bocadinho, ou seja, o objetivo é que essas pessoas comentem a parte técnica dos artigos e não essa parte. Por isso quando ele me chega com os comentários da equipa de nutrição, eu abro novamente, vejo também os comentários delas também para perceber se fazem sentido a nível depois editorial ou não e envio então novamente para a agência, para o

meu account. E o que é que ele vai fazer, alias ele barra a nossa jornalista, depende depois do tipo de correções que forem necessárias imagina, se for uma alteração/ correção mais estrutural em que é preciso alterar um bocado o texto e trocar ali certos argumentos, vai para a jornalista outra vez, senão, se for uma mera correção de uma frase, trocar uma palavra por outra, que muitas vezes é, fica só nele, ele faz essa alteração e ele já nem me volta a enviar, ok. Eu quando lhe envio com esses pedidos de correção, eu assumo que ele vai fazer essas correções e depois publicar, por isso fica fechado aí.

Então as principais dificuldades neste momento do projeto é gerir esta informação toda e gerir as pessoas que têm acesso à mesma.

Certo.

Ok, então vai ao encontro daquilo que eu tinha pensado. Agora relativamente a ti enquanto gestora do projeto, enquanto aquilo que te chega só a ti, qual é a principal dificuldade nesta questão do workflow. Ou seja, é gerir as pessoas que têm acesso a isto ou gerir efetivamente o conteúdo que é publicado?

Olha, inicialmente foi uma questão de gestão e pessoas e era um bocadinho o exemplo que te estava a dar há bocadinho, nomeadamente com a nossa equipa de nutrição, o nosso objetivo é que elas façam correções apenas nutricionais, mas muitas vezes é inevitável que as pessoas opinem um bocadinho sobre outros aspetos do artigo em si, é natural. Por isso inicialmente, ouve essa dificuldade em gerir nesse sentido, porque eu tinha de estar constantemente a relembrar, olhem nós de vocês esperamos apenas comentários e correções técnicas porque toda a parte, e olha, um exemplo é, os nossos títulos são escolhidos a dedo e nós as vezes queremos fazer uma coisa muito criativa e depois ela não resulta a nível de SIO então esse é um cuidado grande que temos de ter e as vezes elas pediam para trocar o titulo para uma coisa mais, ás vezes até menos straight to the point, mas mais técnica e nos tínhamos esta luta de faze-las perceber que nos temos de encontrar a meio, ao fim ao cabo. Entre ser técnico e credível e etc, temos também de ter este cuidado de chegar ao cliente, dele perceber aquilo de uma forma fácil de depois então, entrar um bocadinho em maior pormenor etc. Por isso sem dúvida que no início foi essa dificuldade de gerir as pessoas e também as espectativas e o que elas consideravam que era a participação delas no projeto. E também do lado já agência inicialmente foi complicado gerir porque eles também não tinham tanta sensibilidade para esta nossa exigência de ser tão picuinhas em certas

correções mais técnicas e que tínhamos mesmo de assumir. Ou seja, há certo tipo de palavras, keywords que são mais interessantes de usar, mas que realmente nós não devemos de usar, muitas vezes e que devemos usar outros termos que são os corretos, que se calhar não são aqueles por quais as pessoas procuram mais, mas tem de haver essa sensibilidade. Ou seja, de um lado e do outro, inicialmente ouve este processo todo de sensibilização e que dificultou um bocadinho a gestão das pessoas. A nível da gestão de informação, inicialmente o problema estava no tempo que demorava e porquê? Se eu lhes envio o artigo e elas vão opinar sobre tudo e mais alguma coisa, ou seja, demorava sempre mais. Imagina, era completamente diferente do que é hoje, ok, hoje em dia, está muito mais facilitado a esse nível porque elas já perceberam que há outras nuances, num artigo sobre alimentação, para aquilo correr bem não é só a informação estar correta. Existem muitas outras coisas que têm também um peso importante e elas foram também, e eu digo elas porque por acaso são duas mulheres, a nossa equipa de nutricionistas são duas mulheres, e então elas foram percebendo e ganhando essa sensibilidade nesse sentido. E acabou por correr bem. Mas houve um bocadinho das duas coisas, não é, de dificuldade de gestão de pessoas, mas também de gestão de informação, até porque depois, nós muitas vezes voltamos a relançar estes artigos. E o que é que fazemos, imagina, tenho um artigo de janeiro já deste ano e que por ser um tema muito falado, de repente na próxima semana, este tema volta a ser muito falado, vamos imaginar, o abacate. Volta a ser muito falado, os benefícios do abacate, as pessoas estão à procura desse tema e eu penso, olha vou relançar o artigo, que já tenho, mas faz-me sentido, porque passaram alguns meses, estávamos no inverno quando escrevemos e alçámos o artigo, se calhar faz um bocadinho sentido, até para eu adequar a receitas desta época etc, etc, e vou relançá-lo. E aí, tudo aquilo que nós quisermos acrescentar ou modificar um bocadinho, nós temos de voltar a validar com as nutricionistas, ou seja, mais uma vez que temos outro problema de gestão de informação e seria um bocadinho diferente se eu tivesse o conteúdo centralizado e só tivesse que avisar as pessoas de, olha isto está on, e voes tem que dar aqui uma, novamente comentários ou verificar novamente se a informação está correta. Porque andamos sempre a enviar outra vez o email, para o outro, e volta para tras. E isso tira-nos muito tempo.

O que me saltou logo à vista quando me mandaste aquela informação por email e que me descreveste todo o workflow do projeto, e tudo mais, a primeira coisa que me saltou à vista foi exatamente a criação de uma plataforma seja ela qual for, um sistema de informação que for, de criação de alertas, ou seja imagina, tu pegavas, ou a equipa

pegava nessa lista das keywords até definiram o que é que queriam e gerava um alerta no próprio sistema em que só as pessoas daquela fase teriam acesso aquele alerta.

É isso, sim. Isso é excelente. É que assim, eu nem teria que perder tempo a avisar a pessoa, olha já está, vamos imaginar, um documento partilhado na OneDrive, que é o básico que se faz, mesmo assim isso ainda exige que eu vá avisar a pessoa, olha está lá na drive o documento atualizado, tens de ir ver. Esse sistema, era excelente.

E até faria com que, imaginando um processo por fases, a fase de validação, a fase de rescrever os artigos, e as pessoas iam perdendo acesso conforme fossem passando as fases.

Sim isso era excelente, porque isto faz com que já tínhamos outra vez filtragem do conteúdo, aí consegues ter o bem dos dois mundos. Que está centralizado, mas filtrar e não termos todos acesso ao mesmo tempo e nas mesmas fases.

Eu estou a descrever o modelo nesse sentido, ou seja, de criação de uma plataforma, obviamente que o meu departamento não é IT e eu não a consigo criar, implementar nunca conseguiria porque não é área.

Claro, estás a desenhar uma solução.

Sim, e até a nível de mockups e tudo, para depois validar com os IT, mas estou a desenhar o modelo nesse sentido, de criar os alertas e ir perdendo os acessos. Exatamente porque depois o que me preocupa é o armazenamento da informação, onde é ela fica. Porque neste momento ela fica no email ou na OneDrive, correto?

Exatamente, ele fica no email, que estão todos guardados. E nós vamos guardando artigo a artigo, todos nós, cada um no seu computador, tem os artigos guardados não é. Porque todos precisamos de o ter,

Pois, mas não questão de, eventualmente, alguém deixar o projeto, continua a ter acesso a esses documentos.

Sim, neste caso, essa questão não é grande tema porque todos nós temos computadores da empresa, mas sim, poderia ser um tema se utilizássemos, no caso de muitas empresas que as pessoas utilizam o computador pessoal, por exemplo quando

estão fora do escritório, isso é sem dúvida um problema. De ficar com acesso a informação, acontece muito.

E mesmo, descarregando o documento ficariam sempre com ele na mesma não é. E se calhar esta plataforma resolvia isso porque não haveria essa possibilidade de descarregar o documento, e vamos imaginar que se alguém tirasse um print gerava um alerta, por exemplo.

E olha, outra coisa que é interessante, nós muitas vezes faseamo-nos nestes artigos, no conteúdo que temos no site para depois arranjar conteúdo para outros meios. Por exemplo, imagina que eu vou lançar um programa novo de televisão do ARDA, ok, nós fazemos sempre um plano de meios para dar esta novidade ao cliente, um dos meios que utilizamos muito é RP, e as minhas colegas de RP precisam que eu lhes envie informação, para elas se basearem para fazerem o press release em si, se eu puder partilha com elas, olha vou partilhar contigo o link em que está o conteúdo final, poder ter acesso durante x tempo enquanto constróis a tua press release, por exemplo. Em vez de estar a enviar o artigo final, é excelente. Ou seja, acho que era importante, vejo muito essa ferramenta como algo muito inovador e que e que ia dar aqui uma ajuda muito grande na GI, mas não só da informação pura e dura que vamos por no site, mas depois para outras coisas. Porque aquela informação é sempre utilizada para outros fins.

À pouco falavas na questão de que, se houver uma nova equipa que seria muito difícil adapta-la exatamente por estas trocas, e isso leva-me então à gestão do conhecimento. E aí eu tenho uma pergunta para te fazer que é, deste processo todo quais os insights que era importante retirar dos colaboradores, ou seja, em que pontos é tu achas que seria importante, eles mesmo sugerirem melhorias ao projeto.

Olha, às vezes penso nisso, imagina que agora eu vou para outro projeto e tem de vir uma pessoa substituir-me, ou por exemplo, a pessoa que está responsável pelo projeto na agência vai sair e vai outra pessoa substituir, pronto um cenário desse género, acho que inicialmente, à dois anos por exemplo, iria ser mesmo problemático porque também estava com muita carga, tinha um programa de televisão e isso tinha mais não sei quantos guiões e informações. E a certa altura entras num, por exemplo para programas de televisão nós quisemos fazer programas com os nossos produtores imagina, nós temos que ter a validação da Direção Comercial de Frescos, depois já entra para outras áreas da empresa que também são validadores de conteúdo e é ainda

mais complexo. Ou seja, o primeiro ano do projeto tinha o site e 48 programas de televisão, ou seja, era uma batelada de conteúdo e de pessoas e de intervenientes gigante. Comparado com agora que o ativo principal do projeto é o site, é muito diferente e em que, lá está, todos os processos estão otimizados. Mas eu acho que o maior problema e que ia demorar mais tempo é, não só ter a sensibilidade de eu te dizia para saber gerir, saber educar as pessoas à volta do que é que é esperado num projeto de alimentação saudável, ou seja essa sensibilidade é sem dúvida chave e é um fator que influencia muito o sucesso do projeto e sem dúvida o facto de, isto já mais especifico à gestão de informação. Eu sei automaticamente, e muito rapidamente, com quem é que eu tenho de falar e com quem tenho de validar as coisas. E imagina, se houver um artigo que vai tocar num tema mais específico, por exemplo tenho um artigo a falar dos benefícios nutricionais do abacate e a certa altura eu começo a falar na parte da qualidade do abacate, de como é produzido e não sei que. Aí, já começo a entrar na parte da Direção Comercial de Frescos, ou seja, eu vou ter de encaminhar aquilo para mais uma equipa, mas eu sei isso logo à priori que este artigo toca numa temática que sai deste círculo habitual de validação de conteúdo, por isso eu tenho de ir fora e para mim é muito fácil ter essa consciência. E uma pessoa que de repente venha de fora vai ter de ganhar essa experiência, tem de ser artigo a artigo, conteúdo a conteúdo, ir perguntando para ter depois esse discernimento que vai ganhar de forma natural. Mas eu diria que são esses doi pontos. Que já me mexo bem porque nasci com o projeto e sei precisamente, que sei potenciá-lo, o que é que tenho de fazer, que ativos é que eu posso acionar. E uma pessoa que venha nova, não sabe. Mas quer no meu lugar, quer no lugar da agência. Imagina que eu tenho uma nutricionista nova, vai ter que ser feito todo um trabalho outra vez de sensibilização dessa pessoa. Tem essas nuances que dão aqui uma complexidade se a equipa for mexida.

Para terminar, eu queria-te perguntar se tu consideras que a GI e a GC têm alguma relação com o sucesso das campanhas do marketing digital.

Sem dúvida. E neste caso em específico é fácil até falar disso porque é um projeto específico de alimentação saudável, ou seja, há que ter muito cuidado com o conteúdo que é passado para o cliente. Temos de ter a certeza absoluta de que ele está validado, que é credível, que é fidedigno e que não estamos a passar uma informação errada e a contribuir para aquilo que acontece muito hoje em dia que é a desinformação. Ou seja, neste projeto em concreto eu acho que a GI é essencial, mas não acho que seja o único, este é fácil por que é um tema quase de saúde e por isso é mais sensível e á mesmo que ter cuidado, mas nós, hoje em dia, o cliente escortina muito as marcas que compra e

tem uma relação muito próxima. Ao mesmo tempo que o cliente facilmente vai a outro retalhista às compras, as vezes joga um bocadinho com a proximidade, ele também tem muito o discernimento de acreditar nas marcas e ficar atento ao esforço que as marcas fazem para passar conteúdo não só que é útil e é pertinente e que o cliente precisa, mas que também é verdadeiro. Isso só é possível se a GI dentro das equipas for muito bem feita. E depois há outra coisa, em empresas tão grandes e a Sonae MC é um bom exemplo disso, apesar de nós tentarmos centralizar todo o conteúdo sobre informação saudável através do ARDA, tu tens muitas outras iniciativas que fazem parte de outras equipas sobre alimentação saudável com nuances diferentes. Tens a missão continente que fala muito de alimentação saudável, mas mais para crianças, é mais especifica. E tens outros projetos de media, para redes socias com receitas saudáveis. Ou seja, tens vários intervenientes, com várias equipas diferentes a trabalhar o mesmo território e se a GI não for bem feita, apesar de nós termos diversos projetos, que é normal tenhamos porque é uma empresa tão grande se essa gestão não for bem feita, nós vamos estar a dar informações que às vezes se tocam ou que as vezes até são iguais, de forma diferente. Ou seja, outra parte do trabalho que nós temos feito muito é, como este é um projeto tão grande e nos mostrou como é importante esta validação da informação, tentamos sensibilizar muitas outras equipas a, olha quando fizerem este tipo de conteúdos, partilhem connosco, nos ajudamos, partilhem sempre com as nutricionistas, porque a capacidade de resposta delas é também cada vez mais rápida, porque elas também já perceberam estas urgência e que muitas vezes surgem coisas de um dia para o outro, oportunidades que nós não podemos perder e elas tem cada vez mais esta consciência que temos realmente que ser rápidas e mais praticas, Nós como equipa temos tentado evangelizar todas as outras equipas a fazer como nós porque de facto tem corrido muito bem e a GI tem sido muito bem feita e acho que ainda pode ser melhor se não nos tirar tanto tempo. O desafio é esse.

Eu termino assim a entrevista, enviando-te o questionário. Muito obrigada.

Obrigada!

ANEXO C: Transcrição de entrevista a Mayumi Delgado

A Inês já me disse que estás no projeto desde o início, dentro do projeto qual é a nomenclatura do teu contributo, ou seja, tu és responsável pela nutrição dentro do projeto?

Sim, responsável pela equipa de nutrição. Da equipa, não é só para o projeto, é para tudo. Depois até a ponte com a Inês é muito feita com uma pessoa da minha equipa que é a que faz mais. E na ausência dela estou eu, agora neste momento.

Se me pudesses descrever a GI em três palavras quais seriam?

Deixa pensar... então a gestão de informação?

Exatamente.

É complexa, com numerosos intervenientes, não intervenientes, passos. Para trás, para a frente. E outra, acaba por ser demorada, podia ser se calhar uma coisa mais rápida.

No processo da validação de um artigo, a Inês já me esteve a falar um bocadinho do processo, mas da vossa parte como é que isso funciona? Vocês recebem o artigo e o que é que acontece?

Há vários tipos, porque nós podemos, quer dizer agora já nem tanto, mas nós podemos enviar quando não há informação no site sobre o tema, podemos enviar informações soltas ou técnicas e fontes de informação onde podem ir buscar. Depois, daquilo que eu sei a Inês pega nisto e envia para a agência, a agência cria os conteúdos, depois recebemos novamente, via Inês, olha está aqui uma proposta de artigo. Isto quando não há nada. Outras vezes já vem uma proposta de um artigo que nós não passámos nada, que a agência lá se deve ter orientado e escreveu o artigo e nós temos que validar essa informação. Portanto há das duas formas. Pode ser um push ou depois uma resposta.

Exatamente. E quais são as principais dificuldades nessa questão, ou seja, recolher, perceber efetivamente que tipo de artigo é que se trata?

Não dificuldade que nós temos enquanto equipa nutrição é, muitas vezes quando recebemos da agência o texto, é fazer as correções e dizer olha isto não se pode dizer, temos que dizer desta forma, isto não está certo, tem de ser dito de outra forma e vai para a agência. A agência às vezes faz correções, depois pode vir outra vez para nós, mas não é isso. Ou seja, pode não ficar bem, temos que fazer mais uma correção. Normalmente é, nós olharmos para o texto, o que é difícil é olhar para o texto, ver o

que está errado, e depois também perceber que isto vai para, porque uma coisa é a parte técnica não é, ou seja eu posso dizer as coisas como os técnicos reconhecem, os nutricionistas ou quem está na área da saúde, com palavras mais caras. Mas depois nós sabemos que isto vai ser para uma plataforma que vai ser para toda a gente. E então é também nós desconstruirmos o nosso discurso, numa coisa mais simples que seja entendível. Então, aquilo que nós vamos tentando, e ao longo do tempo, porque já temos essa sensibilidade é, ok vamos fazer esta correção, não perdendo a ciência, não perdendo aquilo que é tecnicamente certo, mas tentando transformar isto numa forma que os, qua achamos que o leitor vai entender.

Ou seja, é fazer um balanço entre a linguagem técnica e a linguagem do utilizador, faz sentido. E isso está escrito, ou seja, imaginando que vamos introduzir outra nutricionista na equipa, isso está escrito, está normalizado, ou seja, a nível de GC, é fácil essa integração do novo membro, ou é alguém que tem de ter uma formação?

É assim, não. Mas do conhecimento, ou do processo? Do processo não está, temos nos nossos To Do's não só para esta parte da função, desta tarefa da função de nutricionista, mas pronto, temos nos nossos to do's para fazer um manual de integração, portanto neste momento não está normalizado o processo. Nós confiamos que em termos de conhecimentos técnicos, se houver a integração de uma nutricionista, ela há de saber. Agora a sensibilidade para voltar a fazer este balanço entre a parte técnica e aquilo que o leitor vai entender, vai ter de ser com a aprendizagem porque eu acho que isso não se consegue num manual, vamos ter que ir lendo com essa pessoa, imagino eu, olha, não vais escrever assim, tens de dizer isto, desta forma. Mas vai muito da sensibilização, acho eu, a não ser que tu me digas.

Não, era mais na questão do manual de integração, se já existia alguma coisa. Relativamente à plataforma e fiquei contente por teres falado logo dessa ideia, porque há muita gente reticente a novos sistemas, mas relativamente a isso, existe alguma melhoria, ou alguma coisa que aches que seja indispensável estar?

Olha não sei, porque nunca pensei sobre o tema, mas eu gosto das plataformas porque eu acho que, escuso de eu estar a controlar. Porque o que é que eu faço?! Eu tenho um Excel que nós controlamos enquanto equipa tudo aquilo que nós pomos. Por exemplo: duas receitas para o ARDA, um artigo para o ARDA e pomos a data, ou seja, controlamos o número de conteúdos que nós validamos para o ARDA. Agora, eu se quiser fazer um filtrozinho a dizer "sardinhas", eu não sei, eu tenho que ir ao site ver. E eu gosto das plataformas porque, imagino que uma plataforma depois dê para fazer isto: quantos artigo, quantas receitas, eu chego lá e faço filtros, falo extrações, trabalho o meu Excel depois de extrair a informação. Eu acho que é muito mais fácil se toda a

GI, que é difícil porque as pessoas são relutantes a isso porquê? Porque o processo de adaptação é muito difícil no início, porque nós temos a plataforma vem com erros de certeza, e até a coisa estar limada as pessoas ficam irritadas e até aquilo entrar em processo há sempre um... é um momento difícil da vida as pessoas, mas que eu depois acho que se ganha muito em tudo. Está lá tudo. Está lá a nossa vida, fica lá.

Em média quanto tempo é que despendes para esta validação dos artigos?

Olha depende, não te consigo dar aqui um número. O que é que nós fazemos no caso do ARDA e tudo o que tem a ver com a comunicação e redes sociais, é dar rapidez de resposta, porque sabemos que tudo o que é digital nós temos de ser rápidas. Quanto tempo despendemos?! Também depende daquilo que nos chega, depois há artigos maiores, há artigos menores, não consigo dar-te assim um timing.

Eu estou mesmo a terminar, queria-te perguntar o que tu achas relativamente ao contributo da GI para o MRKTG DIG. Achas que é importante?

Acho que sim, e agora entendendo o que vocês fazem, acho que sim. Acho que pode ser um input importante se depois no fim podermos ter uma plataforma que faz esta gestão, ou se não tivermos se vocês nos conseguem arranjar aqui um fio, fazer um fluxograma de informação. Porque às vezes, para ficar estruturado, depois eu tenho muito este meu problema que eu gosto muito de fluxograma e gosto de ter quem é que faz o que, de onde é que vai para onde, porquê?! Até para partilhar com outras pessoas de fora. Ou se vem uma pessoa nova eu digo, olha, o processo é este, e às vezes tem de ser partilhado entre as equipas, principalmente quando não é um processo que seja só na minha equipa, tenho outros intervenientes, se eu tiver o fluxograma depois toda a gente sabe. Eu hoje estou cá, amanhã não estou, e há um "este processo é assim que se faz". E isso vocês podem, já que não está feito, vocês podem ajudar.

Até para facilitar o facto de que se alguém precisar de ajudar, a quem ir perguntar. Muito obrigada pela disponibilidade!

ANEXO D: Transcrição de entrevista a Joaquim Rocha

Joaquim tu estás inserido neste projeto desde o início?

Praticamente desde o início, quando eu entrei no projeto estava a site a ir para o ar e estavam os primeiros episódios a serem gravados. Mas eu ainda apanhei oficialmente, ou seja, o lançamento oficial, foi nessa altura que eu entrei no projeto.

Certo. Se pudesses definir a GI em 3 palavras quais seriam?

A gestão de informação, o que nós temos de ter é basicamente organização, tens de ter um calendário e temas. Seria temas, calendário e organização.

Relativamente a esta tua função, quais são as tuas tarefas relativamente ao projeto ARDA?

Neste momento aquilo que eu faço no fundo é gerir este fluxo de informação, como a Inês já deve ter tido oportunidade de te dizer, nós temos vários intervenientes, temos uma jornalista que nos escreve os conteúdos, temos a Fullsix que nos faz a avaliação técnica, depois a avaliação do próprio conteúdo vai às nutricionistas, a própria Inês dá a sua avaliação sobre os conteúdos e portanto aquilo que eu faço é distribuir e gerir o trabalho por este grupos de pessoas todo, eu sou uma espécie de pivot que vai distribuindo o trabalho. Na primeira fase, ainda tínhamos uma dificuldade acrescida que era a Catarina Furtado validar, que nós escrevíamos os conteúdos em nome dela e, portanto, tínhamos de validar os conteúdos com ela também. Portanto esta gestão, uma vez que é um processo que envolve muitas pessoas, esta gestão é que tem de ser feita com algum rigor e algum cuidado. E o fluxo é importante. Eu valido primeiro com a Inês e com as nutricionistas, depois valido do ponto de vista técnico, se houver grandes alterações do ponto de vista técnico que eu ache que vai interferir no conteúdo, volta à Inês e as nutricionistas novamente para ver se não houve alteração e pronto, é esse o trabalho de exige muito mais atenção e mais cuidado. Porque por vezes a avaliação técnica, nem sempre é compatível com a avaliação, às vezes tem a ver com a forma com que nós pesquisamos, nós pesquisamos, sei lá, bolo de chocolate saudável e para as nossas nutricionistas, se está no nosso blog, é saudável, escusa de estar lá o saudável. Temos assim pequenas nuances, ou até como as pessoas pesquisam, mas depois é fácil chegar a um acordo.

E achas que esta é a principal dificuldade, ou seja, a definição do conteúdo é a principal dificuldade das tuas tarefas?

A definição do conteúdo é, porque é assim, uma coisa é a que nós queremos transmitir ao cliente, outra coisa é a recetividade do que o utilizador procura, tem de haver aqui

um compromisso, portanto nem nós podemos estar só sujeitos aquilo que o utilizador procura, ou seja o projeto tem uma função e a função do projeto é ser pedagógico e educar as pessoas a comerem bem ou a comerem de forma saudável, mas nem sempre é isso que o utilizador anda à procura, portanto tem de haver aqui um certo equilíbrio e essa é a parte mais difícil. Depois a própria gestão de informação com o próprio processo é facilitada, não é muito difícil. Encontrar esse ponto de equilíbrio entre o que o utilizador procura e aquilo que nós queremos oferecer é o ponto mais difícil de equilíbrio.

Como é que se processa a comunicação interna da FUEL? É tudo por email, existe uma plataforma?

Hoje em dia nós já temos uma plataforma onde isso fica tudo registado, ainda não está a 100% a funcionar, mas brevemente vai estar e como é que isso se processa? Antigamente nós tínhamos só um sistema de faturação, um simples sistema de faturação. Agora o nosso sistema, por exemplo, preciso de um banner, um de uma imagem para um artigo, eu à sexta-feira faço o planeamento, insiro isso no sistema, peço ao diretor criativo de web design qual é o meu planeamento e quais vão ser as minhas necessidades para essa semana, ponho os intervenientes que a partida já estão definidos, porque a equipa está definida é à partida são sempre os mesmos, escolho as pessoas e elas lá na segunda-feira recebem o planeamento. Ou seja, eu em vez de enviar por email, envio pelo sistema e as pessoas recebem na sua caixa de email a dizer que têm o planeamento. Depois, fazemos exatamente a mesma coisa, quando me querem enviar as peças enviam através desse sistema, ou seja fica tudo registado dentro da nossa plataforma, mas é uma coisa muito recente, tem dois anos, porque antigamente não era assim ou seja, funcionava por email e exige que o responsável do projeto, neste caso eu, tenha mesmo de organizar, tinha mesmo de estar a organizar os artigos primeiro por mês, depois por ano, depois por título, ou seja, isso obrigava a uma organização da minha parte, muito grande. Não que eu tenha deixado de fazer isso, porque isso é como deixares o livro de notas, nunca deixas o livro de notas, precisas sempre. Mas essa plataforma veio ajudar-nos. Porque depois até temos noção do tempo que gastamos a fazer cada uma das tarefas e, portanto, isso veio ajudar. Mas é uma coisa extremamente recente.

Olha é da parte da FUEL, tu achas que é fácil integrar um membro novo, dentro do projeto ARDA, ou seja, achas que é fácil explicar as pessoas com é que o projeto ARDA funciona? Isso está normalizado com um manual de integração, por exemplo?

Não é fácil. Não é que seja um bicho de sete cabeças, mas não é fácil. Não é fácil porquê? Porque as pessoas, no geral, têm uma ideia errada do que é comer de uma

forma saudável e como todos nós temos essa dificuldade é difícil perceber à primeira o que é que se pretende com aquele projeto, do que é que se pode comer, o que não se pode comer, o que é de evitar, o que não é que evitar. Nós como seguimos as regras e direções da DGS, e damos primazia à dieta mediterrânica, por vezes as pessoas é difícil perceberem à primeira. Depois com a continuação, por isso é que eu agora gosto de ter pessoas fixas no projeto, ou seja, geralmente trabalho sempre com as mesmas pessoas, porque elas próprias vão aprendendo ou seja, vão contactando com os conteúdos, vão lendo os conteúdos, acabam por ficar informadas como aconteceu comigo. Eu de repente comecei a olhar para os rótulos que era uma coisa que não fazia e, por ler tanto conteúdo acabei por me influencia a mim próprio a fazer. E, portanto, quando as pessoas chegam de fora, ou acham que só podem comer legumes, que tem de ser comida sem graça nenhuma e não há formas criativas de se comer. Nós temos uma boa tradição em termos de dieta e hábitos bastante saudáveis, que se tem perdido, mas não é muito difícil. No fundo é fazer um enquadramento e perceber que há coisas que estão fora e outra não, sei lá, nós podemos falar de um chá que faz bem aos rins, nós no ARDA não nos podemos dar liberdade de abordagem, tipo 7 chás que o vão fazer dormir melhor, ou que vão fortalecer o sistema imunitário, é verdade que uma boa alimentação propícia um bom sistema imunitário mas isso não é automático, à coisas que se confundem e nós não podemos fazer esse tipo de abordagem, temos de ser muito mais cautelosos, muito mais rigorosos, ter um rigor técnico e cientifico muito maior que outros sites de vida saudável se podem permitir a fazer isso. Por exemplo estou a lembrar-me de "7 alimentos que fortalecem o seu sistema imunitário", nós nunca faríamos essa abordagem. Podemos sugerir uma alimentação saudável que obviamente vai fortalecer o sistema imunitário, mas não é comendo aquele alimento que o teu sistema imunitário vai funcionar bem, porque há outros fatores. Essa é a maior dificuldade.

Eu sou de CI e parte da nossa função é facilitar projetos. Ou seja, na minha perspetiva se nós introduzíssemos uma plataforma no projeto ARDA isso iria facilitar imenso o fluxo informacional, mas para isso funcionar, nós teríamos de integrar a FUEL dentro da plataforma. Qual é a tua opinião em relação a isso?

Sim, se criássemos uma plataforma em que qualquer pessoa que fosse o interveniente no projeto pudessem, imagina, eu definia um calendário, a pessoa que redigia o artigo tinha acesso a esse calendário, eu escusava de passar o artigo à Inês, porque quando ela colocasse o artigo, ele ia ficar disponível e as nutricionistas podiam fazer as correções diretamente, sim seria muito mais fácil. Mas eu julgo que o grau de

dificuldade em criar uma plataforma em que as duas empresas, ou mais, isso é que eu acho complicado. Mas iria facilitar, se isso fosse possível ia facilitar, sem dúvida.

Ok. Olha estamos mesmo a terminar, é a minha última pergunta e é saber a tua opinião se a GI é um contributo para o sucesso do MRKT DIG?

É fundamental. Se não houver uma boa gestão de informação e de fluxo de informação, então no processo digital, não funciona mesmo. Ou seja, o espaço tem que estar definido e se isso não acontecer, não há como. O espaço tem que ser respeitado, os calendários têm de ser respeitados, o sistema tem de ser respeitado e, portanto, esse fluxo tem de estar muito bem definido. Eu também já estou no projeto há dois anos, a coisa também já flui natural, mas no início era difícil. Porque são muitas correções, estar muito atento, são muitas pessoas a interferir dentro do conteúdo e isso por vezes causa alguma entropia e há realmente o grau de dificuldade e até de erro. Portanto, e voltando à pergunta anterior, se houvesse uma plataforma, a que todos tivéssemos acesso, o conteúdo estivesse lá e em vez de estra a partilhar ou a enviar por email, as nutricionistas pudessem aceder e fazer as correções delas, e depois os técnicos de SEO faziam a avaliação técnica do conteúdo, obviamente seria muito mais simples. Não sei é se o esforço financeiro, ou seja, essa plataforma seria comprada ou desenvolvida, se compensaria, digamos assim. Mas sim, no futuro eventualmente terá de ser esse o caminho.

Ok. Joaquim, muito obrigada.

ANEXO E: Questionário

O contributo da Gestão de Informação e do Conhecimento para o sucesso do Marketing Digital

O contributo da gestão de informação e conhecimento para o sucesso do Marketing Digital

O presente formulário surge na sequência da entrevista realizada. O seu propósito é a recolha de dados, em anonimato, que possam ser cruzados com os dados recolhidos em entrevista.
O questionário garante o cumprimento do RGPD, sendo que os dados aqui recolhidos serão utilizados apenas para a sustentação da dissertação.
Agradeço a sua colaboração!

Considera que existe gestão de informação no Projeto "À Roda da Alimentação"? *

- Sim
- Não
- Existe, mas não está bem estruturado.
- Outra opção...

Considera a informação uma vantagem para o projeto e para a organização? *

- Sim
- Não
- Outra opção...

Considera que existe gestão de informação no Projeto "À Roda da Alimentação"? *

- Sim
- Não
- Existe, mas não está bem estruturado.
- Outra opção...

Considera a informação uma vantagem para o projeto e para a organização? *

- Sim
- Não
- Outra opção...

Considera que existe gestão de conhecimento no Projeto "A Roda da Alimentação"? *

- Sim
- Não
- Existe, mas não está bem estruturado.
- Outra opção...

Considera o conhecimento uma vantagem para o projeto e para a organização? *

- Sim
- Não
- Outra opção...

Para si, o Marketing Digital depende da Gestão de Informação e do Conhecimento? *

- ◯ Sim, depende de ambos.
- ◯ Não, não depende da Gestão de Informação nem da Gestão de Conhecimento.
- ◯ Depende da Gestão de Informação, mas não da Gestão de Conhecimento.
- ◯ Depende da Gestão de Conhecimento, mas não da Gestão de Informação.

Tem alguma sugestão de melhoria que gostaria de partilhar no que toca à gestão de informação e conhecimento do projeto "À Roda da Alimentação"?

Texto de resposta longa