

**O NEGÓCIO DA PUBLICIDADE NO CONTEXTO
DE UM OPERADOR POSTAL**

Graça Maria Porto Temudo Pires de Oliveira

Caso submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira

ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017

“Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't be trapped by dogma - which is living with the results of other people's thinking. Don't let the noise of others' opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition”

- Steve Jobs

Sumário

O setor postal está a atravessar uma fase de transformação profunda. A disponibilidade tecnológica que condicionou a revolução da comunicação e criou novas tendências faz com que os gestores que trabalham neste setor assistam a quedas graduais significativas da sua atividade *core* – a distribuição de correio físico. O modelo de negócio dos operadores postais tende a transformar-se e centrar-se no aproveitamento das oportunidades trazidas pelo crescimento do comércio eletrónico (distribuição e logística de encomendas) e também na capitalização da experiência nos serviços financeiros e bancários, sustentada em redes ímpares de proximidade com os cidadãos e empresas. Do lado da atividade principal – a distribuição postal, os operadores têm vindo a apostar no desenvolvimento do seu posicionamento como meio de comunicação publicitária.

O presente caso pedagógico visa suscitar a reflexão em torno da estratégia desenvolvida pelos CTT no sentido de dinamizar o seu negócio de publicidade, apelando ao “disconnect to connect”. Segmentação, oferta disponibilizada e estratégia de comunicação são aspectos sobre os quais se convida a refletir. Desafia-se ainda o pensamento sobre os critérios utilizados atualmente para definir o media-mix (meios digitais e tradicionais), provocando e sustentando a visão de que os meios físicos ainda têm um papel na comunicação que poderá determinar a eficácia da mesma se combinados com os restantes meios numa lógica de integração e omnicanalidade, onde a consistência e coerência da experiência e dos conteúdos são determinantes para os resultados.

Palavras –chave: Comunicação Integrada; Comunicação Digital, Comunicação Tradicional.

Classificação JEL: M31; M37.

Abstract

The postal sector is undergoing a phase of deep transformation. The technological availability that led to the communication revolution and created new trends, makes managers working in this sector watch significant decreases of their core activity - the distribution of physical mail. The business model of postal operators tends to transform and focus on taking advantage of the opportunities brought about by the growth of electronic commerce (distribution and parcel logistics) and also in the capitalization of the experience in financial and banking services, supported by unique networks of proximity to citizens and businesses. On the side of the main activity - postal distribution, operators have been investing on the development of their position as a means of advertising communication.

The present pedagogical case is intended to stimulate reflection on the strategy developed by CTT in order to streamline its advertising business, appealing to "disconnect to connect". Segmentation, products and services and communication strategy are aspects that you are invited to reflect on. It also challenges thinking about the criteria currently used to define the media mix, provoking and sustaining the view that physical media still have a role in communication that can determine its effectiveness if combined with the other means in a logic of integration and omnichannel where the consistency and coherence of experience and content are crucial for the results.

Keywords: Integrated Communication, Digital Communication, Traditional Communication

JEL Classification System: M31; M37.

Agradecimentos

É justo agradecer a quem toca a nossa vida de forma especial, condicionando conclusões inesperadas, resultados surpreendentes e sentimentos de superação:

- À turma EMBA 11 – 2014-2016 do INDEG-ISCTE por me relembrar que são as pessoas que estão ao nosso lado que determinam o sucesso das experiências que temos e as sinergias do trabalho e solidariedade em equipa tornam exponencial o desempenho;
- À minha orientadora, Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, pela orientação e elevada referência, mas sobretudo pela energia contagiante e apoio incondicional;
- Aos CTT, sobretudo à Dra. Dionísia Ferreira, Administradora Executiva, que sempre encorajou o meu desenvolvimento pessoal, profissional e académico;
- À minha querida equipa dos CTT, com quemuento diariamente para fazer a diferença e acrescentar valor;
- À minha amiga e colega Laura Costa pelo incentivo constante e motivação encorajadora para vencer os desafios pessoais e profissionais;
- À minha família pelo apoio permanente, em especial aos meus sogros Elpídio e Luzia e à minha cunhada Margarete que são a minha fortaleza e sem os quais seria impossível manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional no patamar de exigência com que se tem pautado; e aos meus pais, Vicente e Fernanda, que foram toda a vida um reforço positivo para mim, partilhando o orgulho em cada passo e hoje, estão perante a doença que rouba a memória e a consciência, minando a vida;
- Por último, um agradecimento muito especial ao meu marido Eduardo, determinante da minha felicidade e força motriz que me impulsiona a cada momento a seguir os meus sonhos e aos meus filhos Diogo e Inês por serem tudo para mim.

A todos, o meu sincero obrigada por ajudarem a esculpir uma melhor versão de mim mesma.

Índice

Sumário	II
Abstract	III
Agradecimentos	IV
1. Caso	1
1.1. Apresentação do Problema.....	1
1.2. Enquadramento do Setor Postal	2
1.3. O setor postal em Portugal	5
1.4. Caracterização do Investimento Publicitário em Portugal	6
1.5. Os CTT, a oferta da publicidade e a estratégia para o seu desenvolvimento.....	8
1.5.1. A Empresa.....	8
1.5.2. O Portfólio da Publicidade nos CTT.....	8
1.5.2.1. Target	8
1.5.2.2. Direct Mail – Correio Publicitário Endereçado.....	9
1.5.2.3. Drop Mail – Correio Não Endereçado	10
1.5.2.4. Geocontacto.....	10
1.5.2.5. Sampling	11
1.5.2.6. e-Mail	12
1.5.2.7. SMS.....	12
1.5.3. A investigação, os estudos de mercado e a estratégia dos CTT.....	13
1.6. Questões	18
1.7. Anexos.....	19
1.7.1. Sobre o Investimento Publicitário.....	19
1.7.2. Sobre o impacto da publicidade	20
2. Nota Pedagógica	23
2.1. Público-alvo do Caso	23
2.2. Objetivos Pedagógicos	23
2.3. Revisão de Literatura	24
2.3.1. Comunicação integrada de marketing.....	24

2.3.2. Processo de decisão do cliente (client journey)	25
2.3.3. Os efeitos dos diferentes meios de comunicação.....	26
2.3.4. Interações e efeitos cruzados entre os meios	28
2.3.5. Eficácia dos meios de acordo com o client journey.....	29
2.4. Metodologia	31
3. Ferramentas de Análise.....	33
4. Suportes de Animação	34
4.1. Plano de Animação.....	34
4.2. Questões de Animação	35
4.3. Resolução/Análise de Dados	35
4.4. Slides de Resolução.....	48
5. Ilações do Caso para a Gestão	49
6. Referências Bibliográficas.....	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Peso relativo do investimento publicitário face ao PIB, por país, em 2016.....	2
Figura 2 - Número de objetos de correio por habitante, por país, em 2016.....	3
Figura 3 - Diferença entre o preço de uma unidade de correio transacional e uma unidade de correio publicitário, por país, em 2016	3
Figura 4 - Queda média anual da receita do correio publicitário entre 2012-2016, nos operadores postais incumbentes, por país.....	4
Figura 5 - Queda média anual do tráfego de correio publicitário e correio publicitário não endereçado, entre 2011-2014, por operador postal incumbente, por país.....	4
Figura 6 - Evolução trimestral do tráfego postal total.....	5
Figura 7 - Distribuição do tráfego postal total por tipo de objeto	6
Figura 8 - Evolução do tráfego postal por tipo de produto	6
Figura 9 - Share of Voice dos meios em Portugal, comparação 2011 e 2016, adaptado com CTT	7
Figura 10 - Síntese das conclusões do estudo de eficácia do Direct Mail em Portugal	13
Figura 11 - Síntese das conclusões do estudo percepção dos portugueses quanto ao DM	14
Figura 12 - Síntese das conclusões do estudo percepção dos portugueses quando compararam o Direct Mail e o e-mail Marketing.....	15
Figura 13 - Síntese das conclusões do estudo de mercado sobre o correio não endereçado....	16
Figura 14 - Investimento publicitário em 2016, por meio, em valor e em %, adaptado com meios CTT	19
Figura 15 - Distribuição do investimento publicitário por sectores de atividade, comparação entre 2011 e 2016	20
Figura 16 - Impacto dos meios da publicidade	20
Figura 17 - Conclusões sobre a percepção dos consumidores aos meios físico (Direct Mail) e digital (e-mail).....	21
Figura 18 - Dados sobre a eficácia dos Brindes de Marca	22
Figura 19 - Processo de decisão do cliente	26
Figura 20 - Grau de influência dos meios no processo de decisão do cliente.....	29
Figura 21 - Relação entre o processo de decisão do cliente e os objetivos de comunicação ...	30
Figura 22 - Plano de Animação.....	34
Figura 23 - Imagem cttdads.pt na documentação comercial	38
Figura 24 - Imagem página de entrada de cttdads.pt.....	39

Figura 25 - Principais funcionalidades ctads.pt na documentação comercial.....	39
Figura 26 - Best Digital Platform 2017, Portugal Digital Awards.....	40
Figura 27 - Postal Innovation Award entregue aos CTT em Setembro de 2017	40
Figura 28 - 11 passos para a criação de uma campanha em ctads.pt na documentação comercial	41
Figura 29 - Imagens da campanha de divulgação ctads.pt com casos reais.....	42
Figura 30 - Página dos casos de sucesso em ctads.pt.....	42
Figura 31 - Artigos publicados em ctads.pt	43
Figura 32 - Página exemplificativa da área que disponibiliza os guias práticos	44
Figura 33 - Exemplos de brindes de marca CTT Ads	45

1. Caso

1.1. Apresentação do Problema

O tema proposto para o caso pedagógico assenta na definição da estratégia de um operador postal que aposte no desenvolvimento do seu negócio de publicidade, desafiando as tendências da comunicação digital, apelando à eficácia da estratégia de comunicação integrada, do multicanal e da pertinência das decisões sobre o media-mix serem tomadas com base no retorno e eficácia de campanhas mensuráveis. Para isso importa ter em consideração o contexto do setor postal a nível mundial, influenciado pela disponibilidade tecnológica e consequente substituição eletrónica dos meios de comunicação tradicionais, incluindo o correio e especificamente o correio publicitário. Importa ainda olhar para o panorama do mercado publicitário, nomeadamente para a tendência do media-mix incorporar cada vez mais a escolha do digital por parte dos anunciantes. Contudo, estudos recentes comprovam a eficácia dos meios físicos e investigadores defendem que os resultados de campanhas de comunicação integradas são mais eficazes, sendo racional que a escolha do media mix pondere o contexto, os objetivos de comunicação e as vantagens do multicanal.

Deste caso resultam duas grandes questões: haverá espaço para um operador postal continuar a apostar na publicidade assente em canais de comunicação físicos? As conclusões sobre a eficácia dos meios tradicionais e das estratégias de comunicação integrada descritas na revisão de literatura, levarão os anunciantes novamente a apostar nos meios físicos e a tirar partido das vantagens dos mesmos, considerando-os nos seus media-mix? O presente caso visa analisar a estratégia de dinamização da área de publicidade de um operador postal, usando como caso prático o desenvolvimento do negócio da publicidade nos CTT. Será caracterizado o ponto de partida, o contexto externo e interno e serão enunciados os pilares da estratégia que leva a posicionar este negócio de uma forma muito diferente no contexto do mercado da publicidade em Portugal. Segmentação, produtos e serviços e estratégia de comunicação serão analisados criticamente.

1.2. Enquadramento do Setor Postal

O setor postal está a atravessar uma fase de transformação profunda. A globalização da economia, a liberalização, a tendência de privatização do setor e a evolução tecnológica que sustenta o crescimento do e-commerce e a comunicação digital são os pilares mais relevantes da mudança que impele os operadores postais a nível mundial no sentido de novos modelos de negócio alternativos onde a diversificação das fontes da receita e procura incessante de níveis de eficiência são a tônica comum.

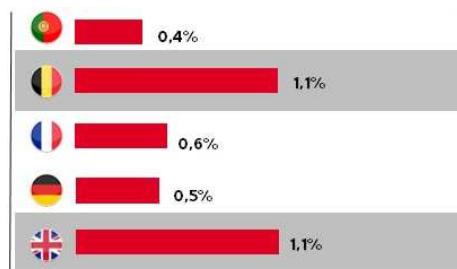
De acordo com o relatório de estratégia da Direção de Inovação e Desenvolvimento dos CTT de 2016, o setor postal vale 424 biliões de dólares a nível mundial tendo crescido em 2015 +2,8% apesar do tráfego postal ter caído -4,8%.

Em média o negócio do correio pesa 37,7% da receita dos operadores postais e não cresceu em 2015. O negócio das encomendas por sua vez cresceu em receita 6,1% e em volume 7,2%, sustentando a tendência da estratégia de diversificação das fontes de receita referida.

Apesar de, em regra, a maioria dos operadores postais possuírem uma oferta específica para correio publicitário, uma análise comparativa permite concluir quanto a importantes diferenças de atuação e de contexto do mercado.

De acordo com a Figura 1, o peso em Portugal do investimento publicitário relativamente ao Produto Interno Bruto (PIB) em 2016 foi de 0,4%, um pouco abaixo da França e Alemanha e bastante abaixo da Inglaterra e da Bélgica.

Figura 1 - Peso relativo do investimento publicitário face ao PIB, por país, em 2016



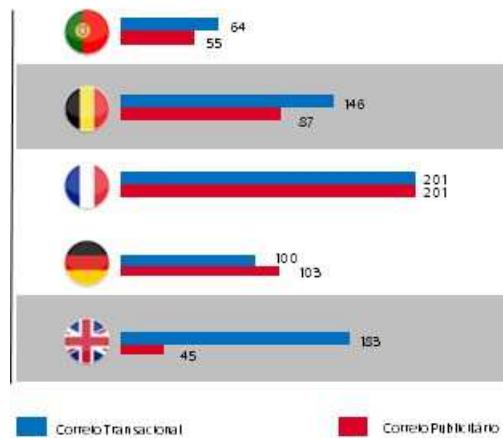
Unidade: Percentagem (%)

Fonte: Benchmark CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento (2017)

O correio tem um peso relativo diferente em cada um dos países analisados, quando ponderado o número de objetos de correio por cada habitante. Em Portugal, na Bélgica e na Inglaterra, os cidadãos recebem mais correio transacional do que correio publicitário nas suas caixas postais. Em França, recebem a mesma quantidade de correio publicitário e de correio transacional.

Contudo na Alemanha, o número de objetos postais de cariz publicitário é já superior ao dos objetos de correio transacional.

Figura 2 - Número de objetos de correio por habitante, por país, em 2016

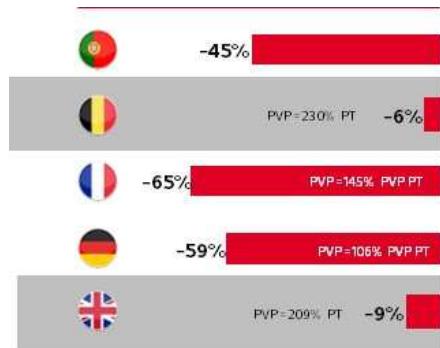


Unidade: Número de objetos de correio

Fonte: Benchmark CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento (2017)

Para a análise do contexto do correio publicitário em cada país é ainda relevante perceber a diferença entre os preços praticados no correio publicitário quando comparados com o correio transacial. Este facto influencia muito o peso das receitas do negócio da publicidade nos operadores postais. Dos países analisados, Portugal é o terceiro país com maior diferença de preço entre o correio transacial e o correio normal. Na Inglaterra e na Bélgica, a diferença entre o preço praticado no correio transacial e no correio publicitário é muito menor.

Figura 3 - Diferença entre o preço de uma unidade de correio transacial e uma unidade de correio publicitário, por país, em 2016



PVP – Preço de Venda ao Público | PT – Portugal | Unidade: Percentagem (%)

Fonte: Benchmark CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento (2017)

A análise efetuada permite perceber que os países que mantêm um peso maior da receita do correio publicitário face à sua receita total (Bélgica e Inglaterra) são os que têm o preço de correio publicitário com menor diferença do preço do correio transacional. São também países em que o preço relativo de outros meios de comunicação é mais oneroso, posicionando mais favoravelmente a alternativa de comunicação física (Benchmark CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento, 2016).

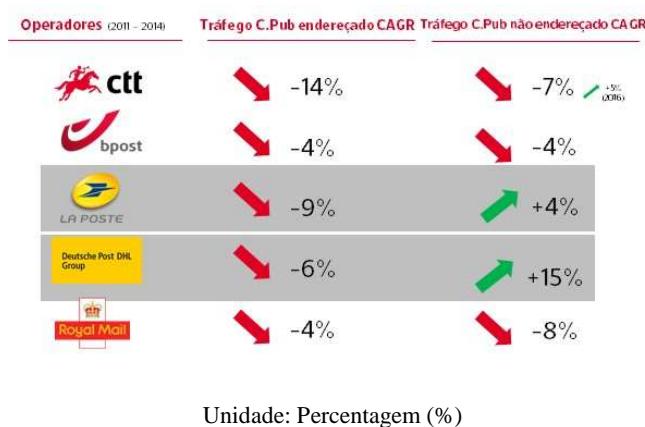
Figura 4 - Queda média anual da receita do correio publicitário entre 2012-2016, nos operadores postais incumbentes, por país



Fonte: Benchmark CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento (2016)

A tendência dos últimos 4 anos, entre 2012 e 2016, em todos os operadores postais analisados (incumbentes em Portugal (CTT), Inglaterra (Royal Mail), Bélgica (bpost), França (La Poste) e Alemanha (Deutshe Post), tem sido de decréscimo constante da receita de correio publicitário. Contudo, Portugal apresenta uma queda mais significativa deste indicador (queda média anual entre 2012 e 2016 superior a 6% enquanto que os restantes apresentam quedas inferiores a 4,1%).

Figura 5 - Queda média anual do tráfego de correio publicitário e correio publicitário não endereçado, entre 2011-2014, por operador postal incumbente, por país



Fonte: Benchmark CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento (2016)

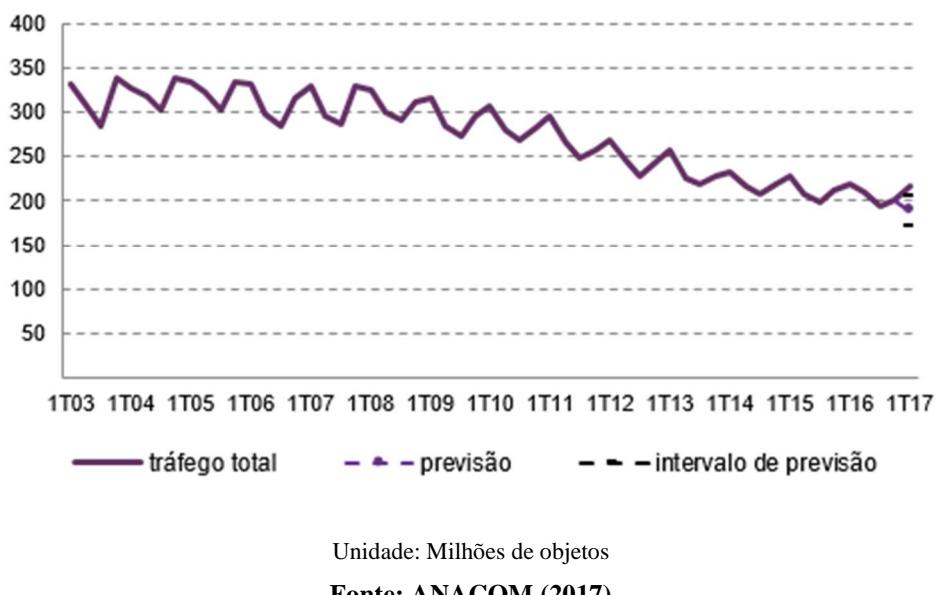
Esta queda é sobretudo alavancada pela quebra do tráfego de *Direct Mail* (correio publicitário endereçado). O correio publicitário não endereçado (CNE) cresce na Alemanha e na França e, em 2016, também em Portugal o tráfego de CNE já apresentou um crescimento de +5%, mantendo essa tendência, ainda que mais discreta no decorrer de 2017.

1.3. O setor postal em Portugal

Dados recentes da entidade reguladora do setor postal, mostram que apesar de no primeiro trimestre de 2017 o tráfego dos serviços postais ter aumentado 7,5% face ao trimestre anterior, atingindo 215,6 milhões de objetos, em comparação com o mesmo trimestre do ano anterior, o tráfego diminuiu 1,8% (Anacom, 2017).

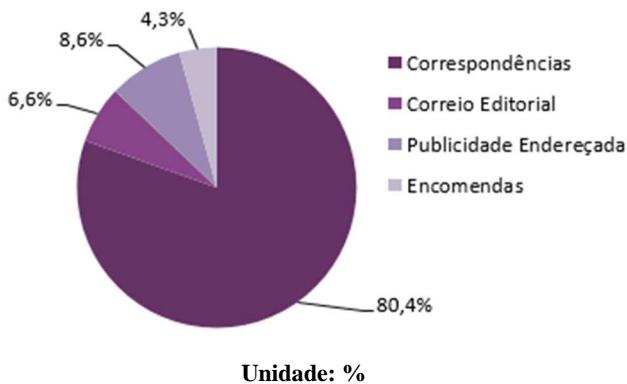
O tráfego postal apresenta uma diminuição de natureza sazonal no segundo e terceiro trimestres de cada ano, bem como - desde 2008 - uma tendência anual decrescente resultante da substituição dos envios postais por comunicações eletrónicas (ver figura 6). Esta evolução estará associada a fatores de natureza conjuntural (i.e. número de dias do trimestre e serviços prestados a grandes clientes).

Figura 6 - Evolução trimestral do tráfego postal total



No 1.º trimestre de 2017, cerca de 80,4% do tráfego postal dizia respeito a correspondências, 6,6% era correio editorial e 8,6% publicidade endereçada. As encomendas representavam 4,3% do tráfego total.

Figura 7 - Distribuição do tráfego postal total por tipo de objeto



Fonte: ANACOM (2017)

Face ao período homólogo, o tráfego total dos serviços postais diminuiu 1,8% no primeiro trimestre de 2017 (Anacom, 2017).

Figura 8 - Evolução do tráfego postal por tipo de produto

	1T2016	1T2017	Variação Homóloga
1. Correspondências	174 961	173 403	-0,90%
2. Correio Editorial	15 562	14 300	-8,10%
3. Publicidade Endereçada	19 505	18 567	-4,80%
4. Encomendas	9 422	9 300	-1,30%
Tráfego total	219 451	215 571	-1,80%

Unidade: Milhares de objetos, %

Fonte: ANACOM (2017)

O tráfego do correio publicitário, continuou no primeiro trimestre de 2017 a denotar uma gradual descida de atividade.

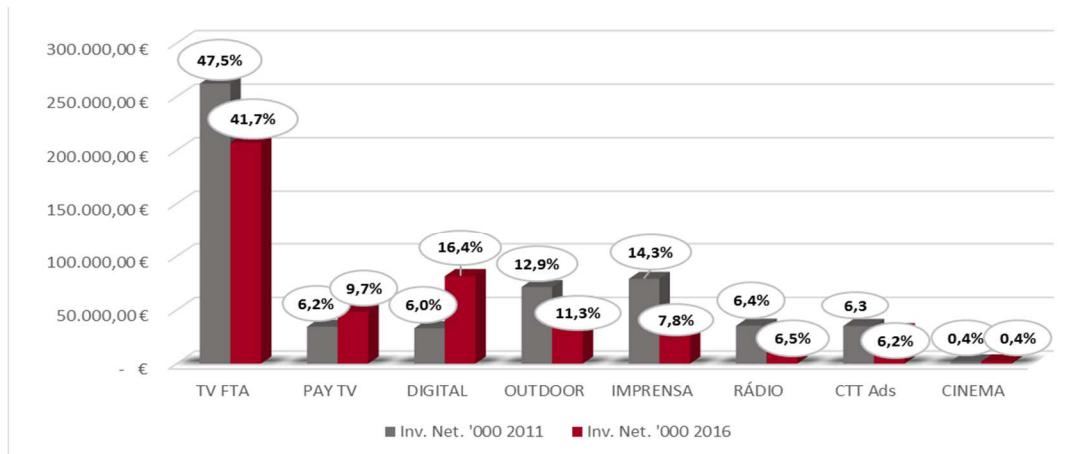
1.4. Caracterização do Investimento Publicitário em Portugal

De acordo com o conjunto de canais analisados pela IPG MediaBrands (2017), os canais de pay Tv representam 15% do valor do investimento publicitário global a preços de tabela, mas 58% da duração publicitária e 62% das inserções exibidas ao longo do ano 2016.

Globalmente, as empresas do sector do comércio foram as que mais apostaram em publicidade *above the line*, tendo sido responsáveis por 12% do investimento anual a preços de tabela.

A evolução do mercado publicitário nos últimos 5 anos, caracteriza-se por uma migração do investimento feito em TV generalista para Pay TV e o crescimento sustentado, ano após ano, em ferramentas digitais com prejuízo dos restantes meios, nomeadamente a Imprensa. 7

Figura 9 - Share of Voice dos meios em Portugal, comparação 2011 e 2016, adaptado com CTT



Fonte: IPG MEDIABRANDS (2017)

Em 2016, o investimento efetuado nos meios de publicidade dos CTT quase alcançou a totalidade do investimento em toda a Rádio Nacional (-1,1 m€), o que em termos de quota de mercado representa -0,3 p.p: 6,2% de *share* pelos CTT contra 6,5% de *share* pela Rádio.

Quando se fala de investimento publicitário, importa realçar uma tendência muito relevante dos investimentos em comunicação digital. As compras programáticas são cada vez mais usadas, caracterizando-se por se basearem no perfil dos consumidores (dados do seu comportamento em cada fase do *customer journey*) e, através de entidades intermediárias, a compra é feita condicionada ao comportamento do cliente em cada fase, possibilitando conteúdos personalizados não apenas a segmentos pré-definidos de clientes, mas de forma ainda mais precisa, de acordo com o comportamento e reação a cada passo (Folque, 2017).

A capacidade de personalização dos meios físicos de comunicação é possível, mas não está ainda a par do automatismo, da velocidade e da precisão fina que o digital proporciona.

1.5. Os CTT, a oferta da publicidade e a estratégia para o seu desenvolvimento

1.5.1. A Empresa

Os CTT são uma grande empresa portuguesa, do setor postal, que conta com quase 500 anos de história. Com cerca de 12.000 colaboradores e uma rede de lojas de capilaridade única, faturou, em 2016, cerca de 700 milhões de euros (CTT, Principais indicadores, 2017). A sua atividade principal é a distribuição postal tendo, no entanto, apostado desde há muito na diversificação do seu portfólio, contando com marcada atividade no setor da distribuição expresso e encomendas, bem como uma reconhecida presença no setor financeiro, como é evidência recente o Banco CTT.

O setor postal é um setor tradicional da economia cujo negócio principal vive importantes desafios, designadamente a inequívoca tendência da substituição eletrónica no domínio das comunicações. Contudo, apesar desta tendência, a área de negócio de correio representava, em 2016, mais de 70% dos rendimentos da empresa e 70% do EBITDA (CTT, Resultados Consolidados 2016).

1.5.2. O Portfólio da Publicidade nos CTT

Do portfólio de publicidade fazem parte soluções de suporte à segmentação, à entrega de conteúdos por correio endereçado, correio não endereçado, amostras (*Sampling*), email e sms.

1.5.2.1. Target

Através da solução Target é possível aceder a bases de dados de marketing de particulares ou empresas e, assim, garantir a comunicação com o alvo correto, de forma personalizada. Após a identificação das características do alvo da comunicação, é possível obter contactos com elevado potencial. O cliente define um grupo-alvo e o seu perfil mediante identificação das suas características, interesses ou comportamentos de compra e, a partir deste, é possível obter contagens sobre os indivíduos ou entidades a quem o cliente deverá dirigir a mensagem para obtenção de melhores resultados.

As bases de dados que os CTT disponibilizam, através da compra a intermediários especializados, cumprem a legislação em vigor ao nível da Proteção de Dados Pessoais e garantem elevados níveis de atualização.

Com mais de um milhão de consumidores, esta Base de Dados é constituída exclusivamente por indivíduos receptivos à comunicação publicitária, recorrendo os CTT a parceiros

especializados, e a sua utilização é feita em regime de aluguer com um número de utilizações pré-estabelecido.

1.5.2.2. Direct Mail – Correio Publicitário Endereçado

O *Direct Mail* é a solução vocacionada para o envio de mensagens publicitárias endereçadas, em formato físico e dirigida a destinatários pré-selecionados.

A utilização desta solução tem implícita a existência de uma base de dados com a informação de identificação e morada, e de preferência outra informação útil para traçar perfis específicos para o alvo da comunicação endereçada.

O *Direct Mail* pode ser utilizado para a comunicação com os atuais ou potenciais clientes, combinando-o com as soluções Target.

Os CTT disponibilizam várias modalidades de *Direct Mail*, consoante o objetivo da campanha, os conteúdos a transmitir e o impacto que se pretende.

O DM Base é direcionado para comunicações simples com peso até 50 grs; com dimensões standard (até C5) de envelopes e postais e para envelopes de cor branca ou pálida/clara, sem brilho. Se não apresentar estas características a solução é o **DM Flexi** que é indicado para mensagens de formatos diferenciados, oferecendo liberdade na criatividade das peças das campanhas, com peso até 2.000 grs. São possíveis dimensões livres, desde que respeitem as regras gerais dos objetos de correio.

O **DM Mailer** é a modalidade aplicável a clientes com elevados volumes e o **DMI** (*Direct Mail* Internacional) aplica-se aos envios para destinos internacionais.

As modalidades Base, Flexi, Mailer e DMI estão também disponíveis numa linha Eco, com preços mais vantajosos mas que exigem o cumprimento de requisitos de sustentabilidade.

Quais são as vantagens do *Direct Mail*?

- Poder utilizar conteúdos personalizados ajustados ao perfil do destinatário ou informação a seu respeito proveniente de uma base de dados;
- Explorar um efeito mais emocional com a materialização dos cinco sentidos ou com a inclusão de amostras ou brindes;
- Explorar a versatilidade de formatos criativos e originais, única da comunicação em papel;

- Facilidade em integrar com outros meios de comunicação, sejam digitais ou os *mass media* tradicionais;
- Explorar a polivalência quanto aos objetivos de utilização, sendo muito ajustado quer para fidelização quer para angariação de clientes;
- Beneficiar da eficácia deste meio. Os estudos comprovam que o mesmo funciona, tem impacto e gera reações nos destinatários, e resultados para quem o utiliza.

Dentro do negócio de publicidade dos CTT, cerca de 75% da receita respeita à solução de *Direct Mail* e o tráfego deste correio tem vindo a cair nos últimos tempos (a par do que vem acontecendo em todos os operadores analisados no benchmark realizado pela Direção de Inovação e Desenvolvimento dos CTT).

1.5.2.3. *Drop Mail* – Correio Não Endereçado

Drop Mail é a solução que permite atingir todas pessoas do país, seja nas suas residências ou no local de trabalho, nas empresas. Esta solução possibilita divulgar e vender produtos ou serviços através da distribuição não endereçada de folhetos ou amostras nas caixas de correio de todos os domicílios, com exceção daquelas onde se verifique a recusa à receção de publicidade. Na solução de *Drop Mail* pode enviar-se um folheto que é depositado na caixa do correio ou aumentar o impacto através de um formato pendurante (que fica pendurado na caixa do correio do destinatário).

O serviço *Drop Mail* está também disponível na linha Eco que prevê a atribuição de Mérito Ecológico - uma Certificação CTT, premiando os anunciantes que manifestam a sua preocupação com o ambiente e que pretendam transmitir esse seu posicionamento e atitude na forma como comunicam.

Relativamente ao *Drop Mail* (Correio Não Endereçado), os CTT tinham em 2015 cerca de um terço do mercado em volume (CTT, 2015). O terreno competitivo do mercado tem vindo a criar pressão sobre os preços, apesar de nos últimos anos ter vindo a crescer o tráfego.

1.5.2.4. Geocontacto

Através do Geocontacto é possível uma distribuição massiva de objetos e, ao mesmo tempo, direcionar as campanhas para um alvo com uma determinada especificidade. A mensagem pode ser um simples folheto ou assumir a forma de pendurante.

A distribuição é realizada em todos os domicílios, mas apenas nas áreas geográficas onde predominam determinadas características sociodemográficas da população residente ou das empresas existentes. São possíveis inúmeros filtros: âmbito geográfico, características da população residente (género, idade, habitação, nível de ensino, situação profissional ou agregado familiar) ou, no caso das empresas, o setor de atividade, volume de negócio e número de trabalhadores.

Estão disponíveis as seguintes modalidades:

- Geocontacto Plus: distribuição massiva de objetos nas zonas identificadas no estudo realizado e que determinou as áreas geográficas com maior interesse, i.e. com elevado nível de incidência do target.
- Geocontacto Standard: quando se pretende uma distribuição nas zonas previamente identificadas pelo Cliente, com base noutro estudo realizado no âmbito das Soluções Geográficas dos CTT ou no caso da repetição de campanhas.
- Geocontacto Pendurante: possível nas duas modalidades do serviço, mas que difere na forma de colocação na distribuição. Destina-se a peças que serão penduradas nas caixas de correio, permitindo criar maior impacto à campanha realizada.

Entre as vantagens do Geocontacto está o facto de não ser necessário ter a morada dos destinatários; ser seletivo, pois permite a identificação de áreas geográficas onde predomina o grupo alvo desejado; permite aceder a um relatório do estudo realizado, com identificação das áreas geográficas identificadas e do número de envios/peças de comunicação; permite obter elevada eficácia na comunicação: a identificação das zonas com elevado potencial contribui para aumentar as taxas de resposta; reduz o custo da comunicação já que a mensagem é enviada para as zonas que revelam maior interesse.

1.5.2.5. *Sampling*

A solução de *Sampling* permite vários formatos para a entrega da comunicação e é a solução mais indicada quando se pretende distribuir publicidade, folhetos ou amostras, em mão aos potenciais clientes. Existem várias alternativas de entrega disponíveis, desde a entrega nas Lojas CTT (mais de 600 lojas com dispersão nacional), na via pública ou num outro local previamente acordado. A entrega pode ser generalizada ou segmentada, mediante critérios muito simples e facilmente observáveis definidos pelo cliente.

Esta solução permite atingir todo o território nacional e disponibiliza várias modalidades alternativas na entrega em loja CTT:

Geral: entrega de objetos publicitários a todos os Clientes que se dirijam ao balcão da Loja CTT;

Segmentada: entrega de objetos publicitários de acordo com um ou mais critérios de segmentação disponíveis, nomeadamente: género, escalão etário (jovens; adultos e idosos), ou outro;

Plus: além da entrega contemplada nas modalidades Geral e Segmentada, inclui outras operações relacionadas com o objeto entregue, nomeadamente a receção de cupão/formulário e eventualmente a contra entrega de outro objeto/brinde;

Self-Service (Porta-folhetos): os objetos são disponibilizados nos porta-folhetos existentes que se encontram na área de público das Lojas CTT;

Gold: nesta modalidade estão contempladas campanhas cujos procedimentos são ajustados à medida das necessidades do Cliente. O serviço pode incluir ações de angariação de leads com um maior nível de envolvimento da rede CTT.

Para além da entrega em lojas CTT, as soluções de *Sampling* podem configurar ações de entrega de objetos publicitários na via pública, mediante as autorizações prévias das entidades administrativas locais.

1.5.2.6. e-Mail

A solução de e-Mail permite comunicar com um determinado grupo alvo e num curto espaço de tempo, aumentando as oportunidades de negócio.

É uma ótima opção quando se pretende despertar interesse nos destinatários, partilhar conteúdos em formato *newsletter* ou direcioná-lo para o seu website ou redes sociais.

1.5.2.7. SMS

A solução de SMS permite enviar campanhas de forma abrangente, rápida e simples. Esta solução é adequada ao envio de mensagens curtas que pretendam dar a conhecer propostas a clientes. O acesso é feito *online*, carregando a base de dados de contactos, escrevendo a mensagem, agendando o envio e pagando.

1.5.3. A investigação, os estudos de mercado e a estratégia dos CTT

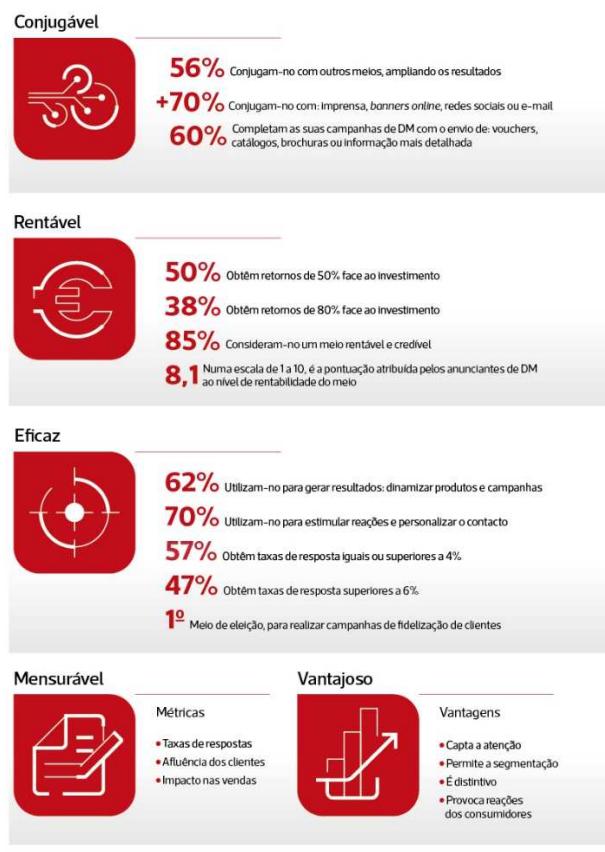
De acordo com a revisão bibliográfica que se detalha mais à frente, os meios de comunicação influenciam o processo de decisão de compra de modo diferente e as estratégias combinadas em que se integram vários meios de forma complementar induzem melhores resultados.

Os estudos de mercado desenvolvidos em Portugal pelos CTT relativamente à eficácia do meio de comunicação publicitária através de correio endereçado e não endereçado corroboram as conclusões dos estudos desenvolvidos por outros operadores postais estrangeiros.

O meio de comunicação publicitária através de correio endereçado ou não endereçado é eficaz e deve ser usado para complementar as estratégias de comunicação dos anunciantes, complementando o seu media-mix.

A figura seguinte ilustra os resultados do estudo de mercado realizado em Portugal e que conclui quanto à avaliação feita pelos anunciantes ao uso do *Direct Mail*:

Figura 10 - Síntese das conclusões do estudo de eficácia do Direct Mail em Portugal



Fonte: CTT – Estudo DM: Perceção dos anunciantes em Portugal (2015)

Não só os anunciantes foram abordados no estudo de eficácia do *Direct Mail*, os destinatários da comunicação também foram envolvidos e as principais conclusões são as que se encontram sistematizadas na figura seguinte:

Figura 11 - Síntese das conclusões do estudo percepção dos portugueses quanto ao DM



Ficha técnica: Estudo quantitativo, entrevistas telefónicas, Dezembro 2015, universo: Indivíduos de ambos os sexos, com 18 anos ou mais, residentes em Portugal; amostra: 1.031 indivíduos; Intervalo de confiança: 95%; Consulmark.

Fonte: CTT – Estudo DM: A reação dos portugueses (2015)

Com o objetivo de perceber a reação dos portugueses à comunicação que segue via email ou através de correio, foi elaborado um estudo cujas principais conclusões são as que constam da figura seguinte:

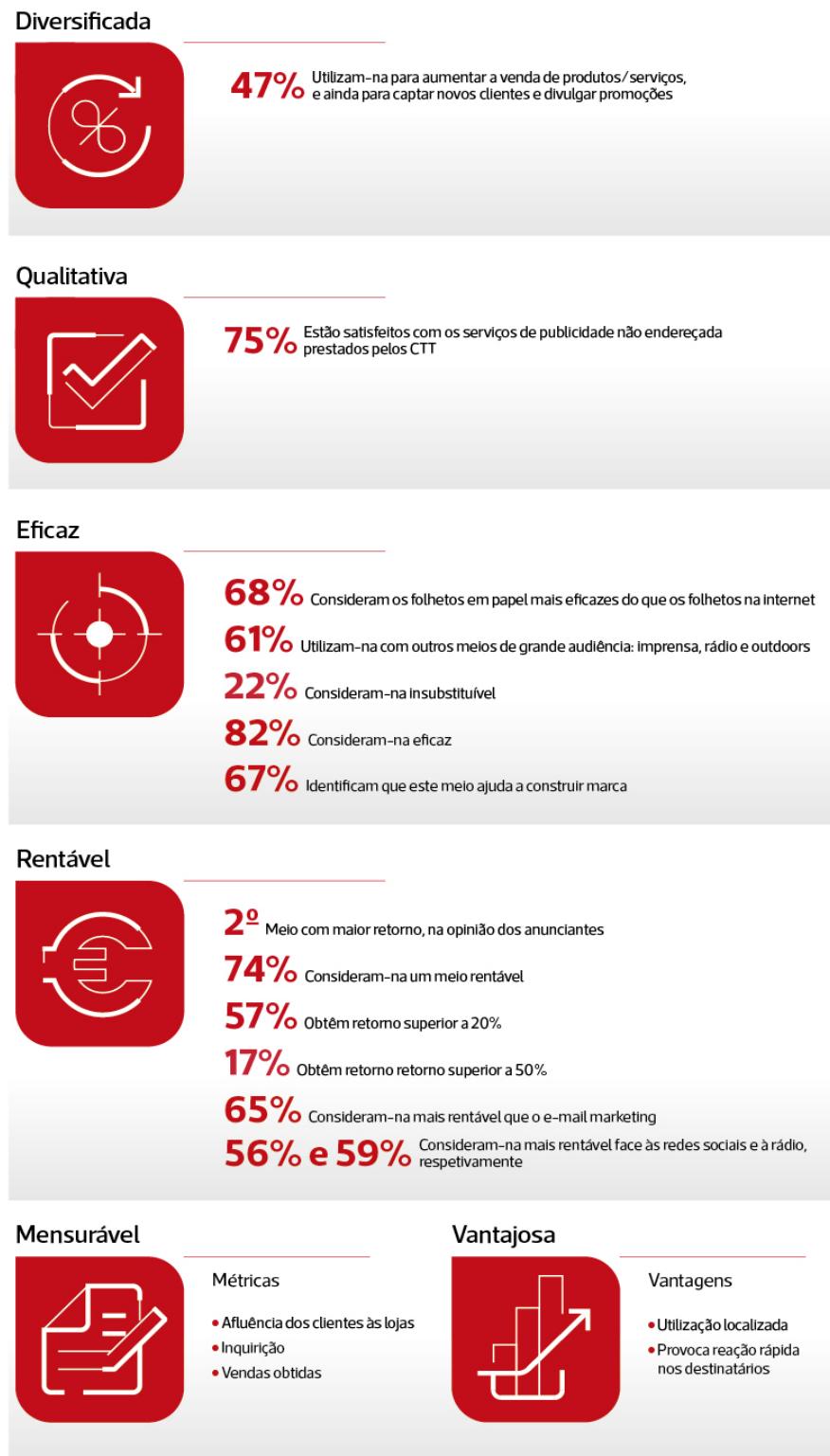
Figura 12 - Síntese das conclusões do estudo percepção dos portugueses quando comparam o Direct Mail e o e-mail Marketing



Fonte: CTT – DM ou E-mail: Como reagem os portugueses (2015)

O estudo de mercado realizado em 2015 sobre o correio não endereçado permitiu concluir as seguintes conclusões:

Figura 13 - Síntese das conclusões do estudo de mercado sobre o correio não endereçado



Ficha técnica: Estudo quantitativo, Inquérito telefónico, Maio 2015, universo: anunciantes PNE; amostra: 75 empresas; Intervalo de confiança: 95%; IMR.

Fonte: CTT – Publicidade Não Endereçada (2015)

Será que os CTT irão com a sua estratégia inverter a tendência de regressão do negócio da publicidade? Será que as agências de publicidade irão passar a ponderar nas estratégias aconselhadas aos seus clientes, a oferta dos meios de publicidade disponibilizados pelos CTT? O conhecimento dos resultados dos estudos de mercado realizados e divulgados pelos CTT irão alterar o comportamento dos anunciantes? Que outros passos terão os CTT que dar para cumprir com os objetivos traçados de fazer crescer o seu negócio da publicidade? Terão os CTT as competências adequadas para liderar estas mudanças?

Em suma, a problemática em presença relaciona-se com os fundamentos para a implementação de estratégias integradas de comunicação onde os decisores conscientemente investem tendo em conta o retorno e a concretização dos seus objetivos e não apenas por influência da sedução e moda dos novos meios de comunicação digital.

A utilização dos meios digitais tem, ao longo dos últimos anos, assumido uma preponderância indiscutível na distribuição do investimento publicitário dos anunciantes. A par desta tendência, as agências de comunicação, intermediários e prescritores com enorme influência na decisão de compra dos anunciantes, abraçaram o digital influenciando, inclusive, a procura de competências de marketing e comunicação digital, incentivando os profissionais a munirem-se destes imprescindíveis *skills* que destinaram novas correntes e práticas do setor.

Os estudos de mercado realizados aos consumidores relativamente às suas reações na receção de um objeto de correio endereçado publicitário face à receção de um email permitem concluir que o meio físico apresenta vantagens na captação da atenção, as leituras são mais dedicadas, permite maior propagação da mensagem, é mais eficaz (CTT, Estudos de Mercado – DM ou e-mail. Como reagem os portugueses?, 2016).

O responsável do negócio da publicidade dos CTT refere que um indicador relevante da recetividade dos consumidores à publicidade nos meios digitais são os *ad blockers*. Lembra que em Portugal cerca de 20% dos utilizadores de internet tinham em 2016 essa função ativa e que em contraciclo está o comportamento dos consumidores a inibirem publicidade não endereçada nas suas caixas de correios. De facto, em 2012 mais de 20% das caixas tinham um autocolante “Publicidade Não Endereçada. Aqui Não. Obrigado” sendo que em 2016 apenas 10% apresenta um autocolante inibidor de *Drop Mail* – correio publicitário não endereçado.

1.6. Questões

Estamos no início do ano 2016 e foi chamado/a a liderar a equipa de marketing responsável pelo negócio da publicidade. Os CTT procuraram-no no mercado por ser especialista em publicidade e ter identificado como crítico que a liderança desta área de negócio fosse feita não por um especialista do setor postal mas sim por alguém que conhecesse bem o mercado da publicidade.

- 1 – Quais os principais argumentos de venda das soluções de publicidade dos CTT?
- 2 – Quais as vantagens de desenvolvimento de uma solução self-service para a criação de campanhas online? Que funcionalidades julga relevantes estarem disponíveis? Qual o segmento de mercado que julga ser alvo desta solução online?
- 3 – Que estratégia de comunicação lhe faz sentido por em marcha para divulgar a nova solução online ao mercado?
- 4 – Que outros produtos poderiam vir a estender o portfolio atual de publicidade dos CTT?
- 5 – Tendo em conta o papel das agências de publicidade no mercado, que iniciativas de comunicação e comerciais desenvolveria junto das agências para garantir a sua prescrição dos meios de publicidade dos CTT?
- 6 – Tendo em conta as características do mercado que segmentos de mercado considera relevantes para a abordagem comercial e para o desenho da estratégia de comunicação?

1.7. Anexos

1.7.1. Sobre o Investimento Publicitário

Figura 14 - Investimento publicitário em 2016, por meio, em valor e em %, adaptado com meios CTT



Unidades: Euros de Investimento; Percentagem de Quota de Mercado.

Fonte: IPG MediaBrands (2017)

O relatório de mercado da IPG MediaBrands de 2017 não abrangeu os investimentos nos meios de publicidade dos CTT, contudo adaptando as conclusões aos investimentos efetuados nos produtos e serviços dos CTT em publicidade é possível retirar as seguintes principais conclusões:

- O mercado da publicidade reduziu 10% de 2011 para 2016, excluindo os investimentos nos meios CTTAds;
- O meio de comunicação Digital é o segundo meio mais utilizado pelos anunciantes;
- A televisão tradicional, perde de 2011 para 2016 para a Pay TV;
- A imprensa é a meio que mais perdeu de 2011 para 2016;
- Os meios dos CTT têm uma quota mercado dos investimentos publicitários semelhante à da rádio.

Figura 15 - Distribuição do investimento publicitário por sectores de atividade, comparação entre 2011 e 2016



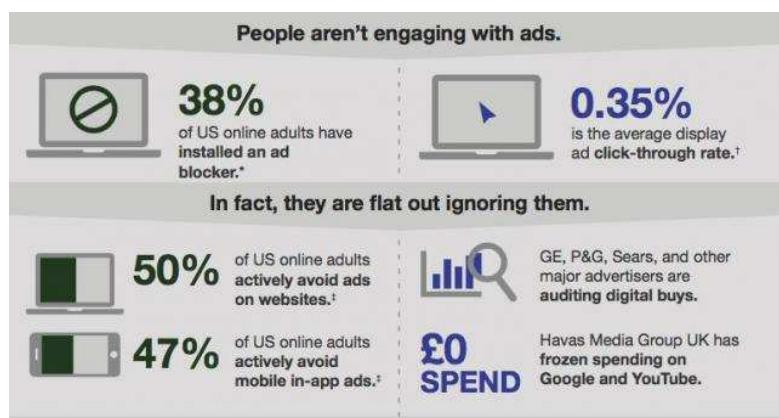
Fonte: IPG MediaBrands (2017)

São os setores do comércio, automóvel e alimentação, os setores que mais investiram em publicidade em 2016.

Valor do mercado dos Brindes de Marca segundo os responsáveis do negócio de publicidade dos CTT: 300M€/ano.

1.7.2. Sobre o impacto da publicidade

Figura 16 - Impacto dos meios da publicidade



Fonte: Neff (2017)

De acordo com o artigo de Jack Neff, em Maio de 2017, a publicidade como a conhecemos já não está a surtir efeito e os responsáveis de marketing nas grandes empresas anunciantes apesar de não falarem muito sobre este aspeto, tenderão a procurar alternativas para inverter esta situação.

De facto, 38% dos adultos nos Estados Unidos têm bloqueios instalados ao aparecimento da publicidade online e empresas relevantes para o mercado como a Havas Media Group no Reino Unidos, congelaram o investimento na Google e no Youtube.

O formato da comunicação tem uma profunda influencia no impacto nos consumidores e no seu envolvimento com as marcas e com as mensagens de comunicação.

Figura 17 - Conclusões sobre a percepção dos consumidores aos meios físico (*Direct Mail*) e digital (e-mail)



Fonte: Canada Post (2016)

No Estudo da Canada Post, Connection for Action, Elisa Moses, CEO da *Ipsos Neuro & Behavioral Science Center of Excellence* diz que cada meio de comunicação é como um instrumento numa sinfonia, com o seu impacto próprio e o seu papel específico.

Neste estudo de comunicação integrada conclui-se sobre o papel do *Direct Mail*, do email e do display, nomeadamente na forma como a sequência do seu uso pode ter impacto na eficácia de uma campanha.

O *Direct Mail* oferece experiências personalizadas, sensoriais que podem com muita eficácia capturar e fidelizar a atenção e o envolvimento dos clientes de modo a dirigir à ação, otimizando as estratégias de *recall*. O *Direct Mail* permite ainda vantagens na duração da visibilidade das marcas em casa dos consumidores. Quando combinado numa campanha integrada com os meios digitais, o *Direct Mail* amplifica a atenção dos clientes e o envolvimento emocional. O impacto do *Direct Mail* é mais forte quando usado como meio de seguimento e acompanhamento ao longo do canal de venda, impelindo o cliente para a compra.

De acordo com o mesmo estudo, o email reforça as mensagens chave de marketing, ajudando as marcas a estarem no *top-of-mind*. Contudo, os baixos níveis de motivação e excesso de comunicação por este meio, criam níveis de saturação que prejudicam a atenção e levam ao desinteresse. Numa estratégia integrada, o *Direct Mail* mitiga a fadiga com o email, aumento o envolvimento emocional com as marcas.

O display pode capturar a atenção dos clientes, aumentando a excitação e o envolvimento à volta das marcas mas, apenas por curtos períodos e sem profundidade, levando a pouco impacto na ação. Numa estratégia integrada com o display, o uso do *Direct Mail* captura uma atenção maior, faz crescer o envolvimento e quando usado como follow-up permite condicionar de forma mais forte a ação.

Figura 18 - Dados sobre a eficácia dos Brindes de Marca



Fonte: CTT (2017)

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo do Caso

O presente caso pedagógico tem como público –alvo:

- Alunos de Licenciatura, Mestrado, Executive Masters ou MBA com as disciplinas de Comunicação e Marketing;
- Profissionais que desenvolvem ou têm a ambição de desenvolver a sua atividade nas áreas de Comunicação e Marketing, sobretudo os que têm poder de decisão quanto à estratégia de comunicação a implementar;
- Profissionais que atuam em atividades da cadeia de valor da comunicação tradicional, sobretudo abarcando meios físicos.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Sendo certa a tendência crescente da adoção dos meios de comunicação digital, este caso pretende ser um contributo para que alunos e profissionais da comunicação e do marketing façam uma reflexão sobre os benefícios de contemplar os canais físicos nas estratégias de comunicação e os profissionais do setor postal estejam atentos ao facto do negócio da publicidade se inserir num mercado bem diferente – o da publicidade - e o seu desenvolvimento exigir respeito total por esta realidade.

Assim, na sequência da elaboração deste caso pedagógico, é esperado que os alunos atinjam os seguintes objetivos:

- Identificar os fatores críticos de sucesso de uma estratégia de comunicação;
- Identificar os benefícios de uma estratégia de comunicação integrada;
- Identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para o desenvolvimento do negócio da publicidade num operador postal;
- Reconhecer a relevância da intermediação do mercado da publicidade através das agências e a necessidade de se desenvolverem modelos de incentivo a este canal por parte dos meios;
- Propor extensões à estratégia de desenvolvimento do negócio da publicidade por parte de um operador postal.

2.3. Revisão de Literatura

2.3.1. Comunicação integrada de marketing

O processo de decisão de compra é atualmente mais curto, menos linear e mais complexo (Batra e Keller, 2016). Os consumidores são cada vez menos passivos relativamente à informação disponibilizada pelas marcas, procuram informação ativamente quando precisam através dos *mass media*, motores de pesquisa, *browsers* dos telemóveis, *blogs* e *web sites* das marcas. Na verdade, a mensagem das marcas nunca esteve tão fora do controlo dos *marketers* (Batra e Keller, 2016).

No entanto, os novos meios de comunicação vêm facilitar a personalização dos conteúdos da mensagem, contextualizando-a no tempo e no espaço e permitindo aos profissionais do marketing a utilização complementar de vários meios de comunicação para cumprimento dos seus objetivos específicos.

Facebook ads, *banners* em milhares de *websites*, *search ads*, *bloggers*, promoções através de *tweets* e cupões de oferta personalizados, comunicação através dos *sites* da própria marca, redes sociais são algumas das mais recentes ferramentas à disposição dos profissionais do marketing.

Os *marketers* devem estar preocupados não só com a mensagem isolada que flui em cada canal (mensagem principal) mas também com os efeitos das interações entre as mensagens que passam em cada meio de comunicação.

Investigação académica recente confirma a existência de interações e efeitos cruzados entre os novos e os antigos meios de comunicação, tais com o *search*, *display*, móvel, TV, redes sociais e o *WOM* (*word of mouth*), entre outros (Joo, 2013; Mayzlin e Shin, 2011).

Alguns autores referem explicitamente que a implementação bem sucedida de uma estratégia de comunicação integrada é determinante quer para as vendas de curto prazo quer para a construção da imagem de marca de mais longo prazo (Osinga *et al.*, 2011).

A estratégia integrada de comunicação considera três aspetos fundamentais (Batra e Keller, 2016):

Consistência: de modo a facilitar o entendimento e induzir a ação, a exata mensagem persuasiva deve ser reforçada através de diferentes meios de comunicação.

Complementaridade: no mesmo momento, as mensagens que fluem através de diferentes meios devem ser complementares.

Efeitos cruzados: os efeitos da exposição de um consumidor à mensagem de um canal são potenciados pelas mensagens que anteriormente estiveram presentes em outros canais.

2.3.2. Processo de decisão do cliente (client journey)

Apesar dos contrastes profundos do processo atual de decisão dos clientes face ao do passado, é possível continuar a identificar várias fases com um início e um fim.

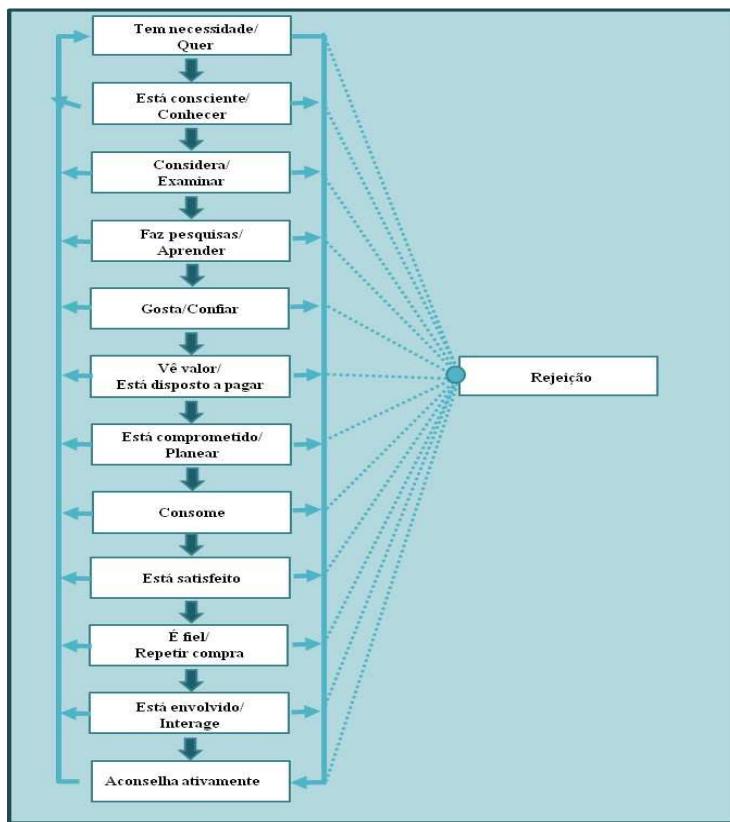
Com o intuito de compreender como é que as mensagens e os meios podem ser melhor combinados e sequenciados, foi desenvolvido um modelo com as diferentes fases que suportam o relacionamento dos consumidores com uma determinada marca – antes, durante e após a compra.

Muitos *marketers*, cedo identificaram a pertinência do conhecimento das fases do processo de decisão dos clientes (McGuire, 1978). O tradicional modelo AIDA [*Awareness, Interest, Desire, e Action*] (Wijaya, 2012) é demasiado simplificado para suportar a experiência atual do consumidor durante o processo de decisão de compra e das múltiplas opções a que está sujeito (Batra e Keller, 2016).

De facto, os consumidores normalmente percorrem um caminho complexo, longo e resultante de inúmeras interações com as marcas antes do momento da conversão (Anderl *et al.*, 2014; Smith *et al.*, 2006). Destas inúmeras interações contam-se experiências de comunicação digital mas também físicas (visitas a lojas, anúncios de imprensa ou correio endereçado).

O cliente começa por sentir a necessidade, por querer algo e associa um conjunto de marcas à necessidade sentida. Avalia as características das marcas identificadas quanto à qualidade e proposta de valor, definindo preferências e fazendo escolhas preliminares, após o que determina quanto está disposto a pagar. O cliente decide experimentar/comprar, avaliando o resultado após a compra e determinando a satisfação com a experiência e a propensão para a repetição de compra e aumento da frequência de uso. Após a compra repetida o consumidor sente-se envolvido com a marca e aconselhaativamente a sua utilização (Batra e Keller, 2016).

Figura 19 - Processo de decisão do cliente



Fonte: Batra e Keller (2016)

2.3.3. Os efeitos dos diferentes meios de comunicação

A investigação académica tem abordado a eficácia de diferentes meios de comunicação e também a mais-valia das campanhas multimeios (Koslow e Tellis, 2011; Wind e Sharp, 2009). Danaher e Dagger (2013) forneceu evidência da eficácia das campanhas multimeios para uma cadeia de retalho. Especificamente, concluíram que os catálogos tinham uma forte influência nas vendas e lucros, seguidos pela televisão e pelo marketing direto. Nos meios digitais, apenas o e-mail e o Google *search* tinham influencia nas vendas. Revistas, *banners* e redes sociais não tinham associação com os resultados do negócio.

As forças e fraquezas de cada meio de comunicação e a forma como podem ser eficazes também foram alvo de investigação recente (Belch e Belch, 2015; O'Guinn *et al.*, 2015).

É importante compreender o que a investigação académica concluiu quanto ao uso dos meios tradicionais de publicidade (imprensa, TV) em comparação com a investigação sobre os novos meios de comunicação. Mesmo nos dias de hoje, o poder dos meios tradicionais perdura (Nunes e Merrihue, 2007).

A investigação permitiu ainda concluir que:

- A elasticidade da publicidade através dos novos meios de comunicação é maior (Van Heerde *et al.*, 2013).

Segundo Batra e Keller (2016), através da identificação dos fatores que induzem a eficácia da publicidade, comprehende-se a forma como os meios tradicionais e os novos meios interagem entre si. Os efeitos são diferentes de meio para meio. A televisão e a rádio (*broadcast*) são mais adequadas a criar notoriedade, interesse e consideração do que os jornais e as revistas. A televisão e a rádio devem ser utilizadas na primeira fase do processo de decisão de compra. Já a publicidade impressa é mais adequada sempre que se pretende detalhar informação, o que se passa numa fase intermédia do processo de decisão de compra por exemplo na comparação de soluções alternativas.

Nos novos meios *online*, uma empresa tem maior eficácia a capturar vendas e aumentar a notoriedade e valor da marca (Katona *et al.*, 2011; Risselada *et al.*, 2014). Nos meios *online* as empresas podem disponibilizar conteúdos personalizados que refletem os interesses e preferências dos clientes.

Os novos meios *online* têm nos últimos tempos sido alvo de investigação variada. Batra e Keller (2016) compilaram as principais conclusões sobre a eficácia dos mais relevantes meios de comunicação digital:

- **Search ads** (Berman e Katona, 2013) Os clientes que pesquisam palavras chave menos populares têm que exercer maior esforço e ficam mais propensos a reagir ao estímulo do *search advertising*, elevando os *click-through* e as taxas de conversão.
- **Display ads** (Danaher *et al.*, 2010; Hoban e Bucklin, 2015). Segundo a investigação o *display advertising* pode ter resultados positivos no número de visitas aos *sites* dos anunciantes durante quase todas as fases do processo de decisão de compra. Contudo, os clientes que previamente tenham visitado o *site* e não tenham criado conta não serão influenciados por este meio de publicidade.
- **Websites** (Danaher *et al.*, 2006; Hauser *et al.*, 2009; Steenkamp e Geyskens, 2006). Os *sites* de internet são eficazes se a estruturação e detalhe dos conteúdos estiverem alinhados com o estilo cognitivo dos clientes. Características sócio-demográficas como idade, género e país podem influenciar o sucesso dos *sites* de internet como meio de comunicação.

- **E-mail** (Aufreiter *et al.*, 2014; Li e Kannan, 2014). A eficácia dos emails é em media 17% superior à das redes sociais. A eficácia tende a aumentar se os emails tiverem o conteúdo personalizado de acordo com o target.

- **Social media** (Kumar *et al.*, 2016; Naylor *et al.*, 2012; Schweidel e Moe, 2014).

A investigação demonstra que as redes sociais têm impacto nas decisões dos clientes dependendo da sua recetividade ao meio e que as abordagens de monitorização das redes sociais que sejam parciais podem deturpar as conclusões relativas aos sentimentos sobre a marca.

- **Mobile** (Bell, 2014; Fang *et al.*, 2014; Hwang *et al.*, 2015).

Quando os clientes compram através dos equipamentos móveis, compram normalmente com base em impulso e com menos atenção às características dos produtos em causa pelo que, publicidade no equipamento móvel que seja personalizada de acordo com o contexto (características sociodemográficas, localização, hora do dia...) tende a ser eficaz.

2.3.4. Interações e efeitos cruzados entre os meios

Vários investigadores chegaram a conclusões sobre as interações e efeitos cruzados da utilização de estratégias multi-meios. Contudo, a análise era feita sobre poucos meios de comunicação.

Batra e Keller, em 2016 conseguiram concluir quanto a sinergias resultantes de uma estratégia de comunicação com utilização de vários meios comparativamente com os efeitos de cada meio em si, explicando o valor incremental de um estratégia integrada de comunicação.

A investigação permite concluir que a utilização simultânea de vários meios de comunicação tradicionais (TV, rádio, imprensa, promoções de preços, etc) tem efeitos cruzados com vantagens na resposta dos consumidores.

Descrevem-se de seguida algumas das conclusões da investigação neste âmbito:

A utilização de TV-rádio e de TV-imprensa permite aumentar a recordatória e conduz a atitudes mais favoráveis (Edell e Keller, 1999; Jagpal, 1981; Naik e Raman, 2003).

As forças de vendas são mais eficazes se forem precedidas e combinadas por ações de comunicação de marketing. As ações de follow-up de um vendedor são mais produtivas quando as empresas já expuseram os seus produtos em feiras/eventos, podendo reduzir em 50% o custo das vendas para um mesmo nível de sucesso de vendas (Smith *et al.*, 2004).

Um dos grandes desafios dos profissionais de marketing é a necessidade de coordenação entre as comunicações *online* e *offline*. De facto, as interações entre as comunicações *online* e offline podem trazer vantagens em várias fases do processo de decisão do cliente (*client journey*)(Chang e Thorson, 2004; Havlena *et al.*, 2007).

Em 2009, Naik e Peters, descreveram sinergias entre a comunicação tradicional (TV, revistas, radio e jornais) e as visitas aos stands dos agentes de uma grande empresa alemã de automóveis. Nos meios digitais, encontraram sinergias entre os vários meios *online* e também com os tradicionais. Concluíram ainda que o marketing direto contribui para o aumento das visitas aos *sites*.

2.3.5. Eficácia dos meios de acordo com o client journey

Os diferentes meios tocam de forma diferente as várias fases do processo de decisão de um cliente. Assim, os profissionais da comunicação têm de trabalhar o detalhe da sua segmentação e identificar da forma mais precisa possível em que fase os clientes se encontram para refinar os conteúdos, o tom e os meios a utilizar e garantir a otimização perfeita.

Segundo Batra e Keller (2016), o sucesso dos diferentes meios em cada uma das fases do processo de decisão de compra pode ser sistematizados da seguinte forma:

Figura 20 - Grau de influência dos meios no processo de decisão do cliente

Fases do Processo de Decisão do Cliente	Opções de Canais de Comunicação										
	TV	Promoções	Eventos	RP	Redes Sociais	Website	Search	Display	Mobile	Marketing Directo	Vendas
Necessidades	>>>	>	>	>>	>>	>	>>>	>>>	>>	>>>	>>>
Está desperto	>>>	>>	>>>	>>>>	>>	>>>	>>>	>>>	>	>>>	>>>
Examina	>>	>>	>>	>	>>	>>>	>>>	>>	>>	>>>	>>>
Aprende	>>	>>	>	>		>>>	>	>	>>>	>>>	>>>
Gosta	>>>	>>	>>>	>>	>>>	>>>	>	>	>>>	>	>>>
Disposto a pagar	>	>>	>	>>	>	>>	>	>	>>	>>>	>>>
Comprometido	>	>>>	>	>	>	>>	>	>	>>>	>>>	>>>
Consume	>	>>>	>	>	>>	>	>	>	>>	>	>
Está satisfeito	>>	>>	>	>>	>>	>>	>	>	>>	>	>
É leal	>>	>>>	>>>	>	>>>	>>	>	>	>>>	>>>	>>>
Envolvido	>	>>>	>>>	>>>	>>>	>>	>	>	>>>	>>>	>
Prescreve/Aconselha	>	>	>>>	>>	>>>	>	>	>	>>>	>	>
>>> Elevada influência; >> Influência média; > Pouca influência											

Fonte: Batra e Keller (2016)

Tendo em conta o âmbito da presente investigação, note-se a grande influência que o Marketing Direto tem na maior das fases do *client journey*.

De acordo com investigação recente, foi também possível estabelecer uma relação clara entre as fases do processo de decisão de compra e os objetivos e necessidades de comunicação.

Figura 21 - Relação entre o processo de decisão do cliente e os objetivos de comunicação

Fases do Processo de Decisão do Cliente	Necessidades e objetivos de comunicação								
	Reconhecimento	Informação	Recordação Visual	Confiança	Emoção	Ação	Fidelização	Ligaçao	
Necessidades	>>>	>>>	>	>>	>>	>	>	>	>
Está desperto	>>>	>>>	>	>	>	>	>	>	>
Examina	>>>	>>>	>>>	>>	>	>	>	>	>
Aprende	>>>	>>>	>>>	>>>	>	>	>	>	>
Gosta	>>	>>>	>>>	>>>	>>>	>	>	>	>
Disposto a pagar	>>	>>>	>>>	>>>	>>>	>	>	>	>
Comprometido	>>	>>>	>>>	>>>	>>>	>>>	>	>	>
Consume	>	>>	>>>	>>>	>>>	>>>	>	>	>
Está satisfeito	>	>>	>>>	>>>	>>>	>>	>>>	>>	>
É leal	>	>	>	>>	>>	>>>	>>>	>>	>>
Envolvido	>	>	>	>>	>>	>>>	>>>	>>>	>>>
Prescreve/Aconselha	>	>	>	>>	>>	>>>	>>>	>>>	>>>
>>> Elevada influência; >> Influência média; > Pouca influência									

Fonte: Batra e Keller (2016)

Segundo Batra e Keller (2016), existem fatores críticos de sucesso para o estabelecimento de uma estratégia integrada de comunicação:

1. Deve existir um conhecimento perfeito das fases de decisão de compra. O processo é diferente consoante os clientes mas, existe decerto um fio condutor comum que poderá ser levado em linha de conta no estabelecimento de uma estratégia.

2. Para cada opção de comunicação é importante que os decisores saibam:
 - O efeito direto da comunicação nos consumidores? O que os faz inspirar, pensar, sentir? Até que ponto é possível influenciar o seu comportamento?
 - O que é que uma ação de comunicação contribui para complementar outras iniciativas de comunicação? O que faz a iniciativa de comunicação ser única e indispensável?
 - A comunicação em causa interage com outras iniciativas de comunicação? Que efeitos produz? Que fim específico produz no cerne de múltiplas mensagens?

3. Os responsáveis deverão com frequência efetuar avaliação que permita confirmar que as iniciativas estão integradas e que o conjunto das iniciativas de comunicação têm um efeito maior do que o somatório das partes. Para avaliar a integração de um modelo de comunicação são normalmente utilizados sete critérios: cobertura, custo, contribuição, normalização, complementaridade, efeitos cruzados e adequação.

De acordo com os resultados dos estudos de mercado dos CTT (CTT, Estudos de Mercado: Percepção dos Anunciantes em Portugal, 2016), 56% dos anunciantes que utilizam a publicidade através de correio endereçado, conjugam-no com outros meios, ampliando os resultados. 70% dos anunciantes conjugam a publicidade com imprensa, *banners online*, redes sociais e e-mail e 60% completam as suas campanhas de correio endereçado com vouchers, catálogos, brochuras ou informação detalhada sobre as suas ofertas. Os anunciantes que utilizam o correio endereçado nas suas campanhas ressaltam como vantagens do meio: o poder de captar a atenção, permitir segmentação, ter capacidades distintivas e provocar reações nos consumidores.

2.4. Metodologia

Metodologicamente, esta investigação tem por base o estudo da situação real do projeto de dinamização do negócio da publicidade nos CTT, com vista à elaboração de um caso pedagógico que caracterize a “situação empresarial, identificando a empresa e a envolvente e apresentando um problema empresarial concreto com a respetiva nota pedagógica” (Pereira, 2016).

No que respeita à recolha de dados, serão analisados dados dos CTT, entre eles, estudos de mercado desenvolvidos pelos CTT e várias apresentações do setor e da empresa. De modo a recolher informação adicional sobre a empresa e o projeto de dinamização do negócio de publicidade, recorrer-se-á a algumas entrevistas aos responsáveis do negócio da publicidade que tenham participado na implementação das iniciativas desenhadas e outros que consigam relatar a perspetiva do cliente, nomeadamente gestores comerciais.

Após a recolha, a informação foi processada e tratada através da análise de conteúdo, organização de dados, tipificação e inferência dos resultados. Sempre que disponíveis dados quantitativos, recorreu-se à estatística descritiva simples. Os resultados da revisão da literatura relativamente aos efeitos dos meios de comunicação e das sinergias obtidas com estratégias integradas de comunicação serão um dos pilares relevantes para as conclusões.

Relativamente à situação da empresa, será analisado o contexto da equipa que propôs a aprovação e tem vindo a implementar as iniciativas de dinamização do negócio da publicidade no operador postal. Dentro das iniciativas será aprofundado o desenvolvimento da nova solução *online* (cttads.pt) - uma ferramenta integrada de comunicação física (correio endereçado e não endereçado) e digital (sms e e-mail) que permite às pequenas empresas, segmentar, conceber

criativamente, implementar e controlar as suas campanhas, reforçando as suas capacidades de por em prática estratégias integradas de comunicação.

No final da investigação pretende-se obter 3 perspetivas de avaliação do caso pedagógico:

AS WAS – aquando da intenção de desenvolver a área de negócio de publicidade dos CTT e será o enquadramento de conteúdos para o caso pedagógico; **AS IS** – que serve de base à avaliação dos impactos e resultados da estratégia de desenvolvimento do negócio de publicidade nos CTT; **TO BE** – análise crítica e propostas de melhoria relativamente ao plano de desenvolvimento estratégico da área de negócio de publicidade dos CTT, à luz das conclusões da revisão bibliográfica.

3. Ferramentas de Análise

Apesar da centralidade da problemática na situação em concreto do negócio da publicidade de um operador postal, exigindo olhar para o enquadramento quer do setor postal quer do mercado da publicidade, é expectável que o aluno consiga com a informação disponibilizada identificar e analisar a informação disponibilizada numa perspetiva quer quantitativa quer qualitativa, permitindo colocar-se quer no papel do decisior responsável pela estratégia de desenvolvimento do negócio da publicidade dos CTT quer no papel de decisior de marketing que em cada momento opta por determinada estratégia de comunicação em detrimento de outra.

A **análise quantitativa** esperada na resolução deste caso pode contemplar:

- A evolução dos dados globais do tráfego postal e do correio publicitário em especial;
- Os dados relativos ao mercado publicitário e à atuação dos operadores postais no mercado da publicidade;
- Os dados dos estudos de mercado realizados pelos CTT mas também por outros operadores;
- Caracterização do contexto nacional e internacional do setor postal e do mercado publicitário, nomeadamente do share of voice de cada meio em Portugal.

A **análise qualitativa** pode contemplar:

- Dados qualitativos de estudos que tecem considerações, reflexões e conclusões sobre as estratégias de comunicação, o uso e papel de cada meio e o benefício de utilização de uma combinação de meios para impactar de forma mais eficaz a ação.

4. Suportes de Animação

4.1. Plano de Animação

Tendo em conta a apreensão dos dados do enunciado do caso pedagógico, o trabalho de investigação, a construção de visões e abordagens por parte dos alunos e a discussão aberta das conclusões dos trabalhos, o plano proposto é o seguinte:

Figura 22 - Plano de Animação

Sessão	Objetivos	Meios	Duração
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> . Introdução ao setor postal e aos desafios existentes; . Caracterizar o negócio da publicidade no seio do setor postal e contextualização do meio de comunicação disponibilizado e do seu share of voice; . Apresentação e entrega do enunciado do caso pedagógico aos alunos; . Formação dos grupos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> . Caso Pedagógico disponibilizado aos alunos em formato pdf; . Apresentação powerpoint com descrição do enunciado do caso feita pelo professor. 	90 minutos
Trabalho de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> . Ler e analisar o enunciado do caso pedagógico; . Discutir as perspetivas dos diferentes elementos do grupo relativamente ao caso; . Identificar aspectos menos claros para solicitar esclarecimentos ao professor; . Traçar a grande linha de concordância ou discordância face à estratégia definida para desenvolver o negócio da publicidade nos CTT 	<ul style="list-style-type: none"> . Caso Pedagógico disponibilizado aos alunos em formato pdf. 	1 semana
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> . Esclarecimento das dúvidas apresentadas pelos alunos relativamente ao caso pedagógico disponibilizado e identificação de pressupostos que eventualmente tenham de ser assumidos pelos alunos por insuficiência de dados do enunciado; . Definição das grandes linhas de ação da estratégia de desenvolvimento do negócio de publicidade que cada grupo irá desenvolver na resolução do caso. 	<ul style="list-style-type: none"> . Caso Pedagógico disponibilizado aos alunos em formato pdf; . Dúvidas do enunciado colocadas pelos alunos. 	60 minutos
Trabalho de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> . Resolução do caso; . Elaboração de apresentação de suporte à resolução do caso para exposição em sala de aula à turma e ao professor (tempo estimado da apresentação 15 minutos). 	<ul style="list-style-type: none"> . Caso Pedagógico disponibilizado aos alunos em formato pdf; . Eventual informação adicional pesquisada pelos alunos sobre o setor, mercado ou empresa. 	2 semanas
3ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> . Apresentação da resolução do caso por parte de cada grupo de trabalho (estimativa de 15 minutos por apresentação); . Apresentação da resolução pelo professor; . Discussão sobre as abordagens e perspetivas apresentadas pelos alunos; . Iriações e considerações por parte do professor. 	<ul style="list-style-type: none"> . Apresentação powerpoint de cada um dos grupos de trabalho; . Apresentação powerpoint da resolução a utilizar pelo professor; . Discussão moderada pelo professor. 	120 minutos

Os grupos de trabalho poderão ser constituídos por 5/6 pessoas que irão analisar e concluir quanto à sua perspetiva de melhor abordagem para o desenvolvimento da área de negócio de publicidade dos CTT.

4.2. Questões de Animação

1. Tendo em conta a tendência de utilização de meios de comunicação digital, consideram viável a aposta no desenvolvimento de uma área de negócio de publicidade assente nos meios físicos de comunicação?
2. Faz sentido incluir no portfolio dos operadores postais a disponibilização de meios de comunicação digitais? Reflitam o impacto no operador postal, nomeadamente o incentivo à canibalização do negócio físico.
3. O que deve o operador postal garantir à priori para melhorar o posicionamento e o reconhecimento do seu negócio de publicidade no mercado?
4. Tendo em conta a realidade do setor postal mundial, consideram que este caso é aplicável em operadores postais incumbentes noutras geografias? O que pode condicionar essa aplicabilidade?
5. Quais as principais dificuldades sentidas na resolução do presente caso pedagógico?
6. Que aspetos do caso e da sua análise e discussão tiveram mais interesse para o seu processo de aprendizagem?

4.3. Resolução/Análise de Dados

1 - Quais os principais argumentos de venda das soluções de publicidade dos CTT?

Num contexto de crescente utilização dos meios de comunicação digital, decidir apostar na comunicação física pode até parecer, senão uma loucura pelo menos um atrevimento. Contudo, os dados dos estudos de mercado e a revisão de literatura induzem, no mínimo, a uma paragem para reflexão. Se os estudiosos, os consumidores e os anunciantes nos afirmam que a complementaridade dos meios é relevante para a eficácia da comunicação, então se levarmos essa informação até junto de quem investe, poderemos continuar a sustentar a justificação para os investimentos nos meios de publicidade dos CTT, cujo argumentário de base é a necessidade de se continuar a investir nos meios físicos em campanhas de comunicação integradas, em prol de uma maior eficácia.

No capítulo 1.5.4. A investigação, os estudos de mercado e a estratégia dos CTT estão descritos os principais argumentos de venda das soluções de publicidade dos CTT, na pessoa do anunciante e do destinatário da comunicação, de acordo com os estudos de mercado realizados.

O principal produto no portfólio da Publicidade dos CTT, o *Direct Mail* – correio endereçado publicitário é descrito pelos anunciantes que o usam como:

- **conjugável** (56% conjugam o DM com outros meios);
- **rentável** (50% obtêm retorno de 50% face ao investimento; 8.1 em 10, é a pontuação atribuída pelos anunciantes para quantificar a rentabilidade do *Direct Mail*);
- **eficaz** (é o 1º meio de eleição para realizar campanhas de fidelização; 70% utilizam-no para personalizar contactos; 47% dos anunciantes diz ter taxas de resposta superiores a 6%);
- **mensurável** (o uso do *Direct Mail* é passível de ser medido através de taxas de respostas, afluência de clientes a lojas, impacto nas vendas);
- **vantajoso** (o *Direct Mail* capta a atenção, dada a versatilidade para concretizar a criatividade da comunicação, permite segmentar e personalizar as mensagens, provoca reações mais emotivas e de envolvimento).

Por seu lado, recolhida a opinião dos consumidores (destinatários da comunicação) surgem outros argumentos de venda das soluções de *Direct Mail* (correio publicitário endereçado):

- **impactante** (50% dos consumidores gostam de receber descontos através de *Direct Mail*, 34% preferem os vouchers e 30% elegem as amostras de produto);
- **ecológico** (o *Direct Mail* tem uma linha ecológica para os que querem associar às suas comunicações e posicionamento o valor da proteção ambiental);
- **penetrável** (56% dos consumidores estão receptivos a receber *Direct Mail*);
- **memorável** (36% recordam os catálogos que recebem; 72% referem as promoções como o principal conteúdo do *Direct Mail*).

Também o *Drop Mail* é referido pelos anunciantes como **eficaz** (82% atribuem-lhe esta característica), **rentável** (52% afirma ter retorno superior a 50%, 65% consideram-no mais rentável do que o e-mail marketing) e **mensurável** (mais afluência às lojas, mais vendas).

Outro argumento que poderá ser usado para expor com a eficácia dos meios físicos, importante especificamente para o correio não endereçado, tem a ver com o facto referido pelos

responsáveis pelo negócio da publicidade dos CTT relacionado com evolução da percentagem de *ad blockers* face à evolução da percentagem de autocolantes inibidores da publicidade não endereçada. Enquanto a primeira cresce gradualmente e já atingiu 20%, a segunda tem vindo a diminuir e ronda agora os 10%.

Tendo em conta a importância que a comunicação digital tem vindo a assumir, é importante evidenciar no argumentário de venda do portfolio de publicidade dos CTT, a percepção que os consumidores têm do *Direct Mail* quando o comparam com o e-mail marketing. De acordo, com o estudo realizado pela Consulmark para os CTT, o *Direct Mail* em relação ao e-mail marketing:

- capta mais atenção;
- há maior percentagem de indivíduos a ler de forma dedicada DM;
- é mais eficaz para gerar a visita a uma loja ou uma compra online;
- fomenta de forma mais eficaz a partilha dos conteúdos com outros.

De acordo com o estudo realizado pela Canada Post (ver capítulo 1.7.2 Sobre o impacto da publicidade), percebemos que o *Direct Mail* quando conjugado com estratégias digitais (email ou display) mitiga a fadiga gerada pela saturação com o email, aumentando o envolvimento emocional com as marcas e condicionando a ação de forma mais forte.

Tendo em conta o processo de decisão do cliente e a eficácia dos meios em cada etapa do *client journey*, conforme descrito na revisão de literatura, segundo Batra e Keller, o *Direct Mail* exerce elevada influência nas seguintes fases: “Necessidades”, “Está desperto”, “Examina”, “Aprende”, “Disposto a Pagar”, “Comprometido”, “É leal” e “Envolvido”.

No argumentário de vendas das soluções de publicidade dos CTT devem ser realçadas as vantagens das soluções integradas de comunicação, em que cada meio contribuirá com os seus pontos fortes e onde são tidos em conta os efeitos cruzados.

Naik e Peters, em 2009, descreveram as sinergias entre a comunicação tradicional e as visitas a *stands* de automóveis e encontraram correlação entre o uso do marketing direto e o aumento das visitas a *sites online*. Também Batra e Keller em 2016, vêm confirmar o valor incremental de uma estratégia integrada de comunicação.

Segundo Batra e Keller em 2016, existe um fio condutor comum no processo de decisão de compra dos clientes, é importante ter em conta em cada fase o que influencia os consumidores

– o que os move e comove – e o efeito cruzado entre as várias iniciativas de comunicação de modo a garantir que o resultado é sinérgico e maior do que o somatório do efeito de cada iniciativa.

Neste “palco”, haverá decerto lugar para fazer crescer a utilização dos meios de comunicação das soluções de publicidade dos CTT.

2 – Quais as vantagens de desenvolvimento de uma solução self-service para a criação de campanhas online? Que funcionalidades julga relevantes estarem disponíveis? Qual o segmento de mercado que julga ser alvo desta solução *online*?

No mercado da publicidade, os grandes anunciantes investem utilizando intermediários, as agências. Neste contexto, têm aconselhamento sobre o uso dos meios e sobre aspetos de criatividade.

Contudo, as PMEs, que constituem a maioria do nosso tecido empresarial, não têm condições financeiras de pagar aos intermediários nem muitas vezes expertise que permita o desenho e operacionalização de campanhas de comunicação que permitam fazer crescer os seus negócios, promovendo os seus produtos e divulgando o valor acrescentado das suas ofertas.

Nesse sentido, o investimento numa solução sel-service para conceber e operacionalizar campanhas para PMEs surgirá como uma oportunidade nos CTT.

Figura 23 - Imagem cttads.pt na documentação comercial



Fonte: CTT (2017)

Os CTT poderão criar um portal de internet que permitirá a pequenas e médias empresas conceber, implementar e controlar campanhas de comunicação por meio físico e digital.

Figura 24 - Imagem página de entrada de cttds.pt



Fonte: CTT (2017)

No que diz respeito às funcionalidades, os CTT poderão ter como ponto de partida e objetivos:

- Apoiar na segmentação da campanha;
- Suportar a criatividade da campanha e o desenho das peças de comunicação;
- Educar sobre que meios deverão ser usados e em que circunstâncias – fazendo com que o cliente não tenham de conhecer os produtos dos CTT (*Direct Mail*, Correio não Endereçado, e-mail e SMS) suportados na solução, mas apenas conhecer as suas necessidades e objetivos de comunicação;
- Facilitar todo o processo de produção, tornando transparente para o cliente qualquer uma das fases;
- Dar informação sobre o estado de execução das campanhas.

Figura 25 - Principais funcionalidades cttds.pt na documentação comercial



Fonte: CTT (2017)

A solução self-service para os pequenos negócios está disponível desde o início de 2017 e já foi reconhecida no plano nacional com uma menção honrosa na categoria da Melhor Plataforma Digital do Portugal Digital Awards.

Figura 26 - Best Digital Platform 2017, Portugal Digital Awards



Fonte: CTT (2017)

No plano internacional foi também distinguida ao nível do setor postal europeu com o Postal Innovation Award 2017 atribuído pela PostEurop onde estão representados operadores postais de 49 países.

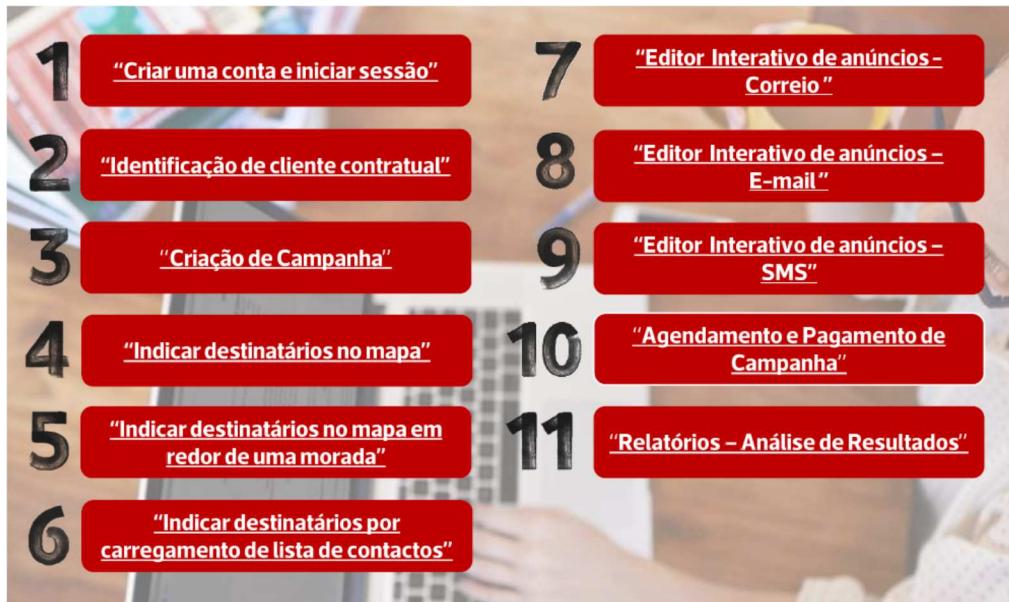
Figura 27 - Postal Innovation Award entregue aos CTT em Setembro de 2017



Fonte: CTT (2017)

A intenção dos CTT através de [cttads.pt](#) é permitir a criação de uma campanha de publicidade em apenas 11 passos, tal como descrito na figura seguinte:

Figura 28 - 11 passos para a criação de uma campanha em [cttads.pt](#) na documentação comercial



Fonte: CTT (2017)

3 – Que estratégia de comunicação lhe faz sentido por em marcha para divulgar a nova solução online ao mercado?

A estratégia de comunicação de [cttads.pt](#) pretende assentar numa ideia de base:

A comunicação é essencial independentemente da dimensão dos negócios e todas as empresas, por pequenas que sejam, devem dedicar esforço a comunicar.

A solução disponibilizada em [cttads.pt](#) pretende oferecer a empresas de menor dimensão uma forma fácil e simples de conceber uma campanha multicanal (usando os meios físicos e digitais), operacionalizá-la e controlar a sua execução.

Os anúncios da campanha pretendem transmitir como a solução pode ajudar a crescer qualquer negócio. Três negócios reais foram convidados a dar corpo à campanha de lançamento do [cttads.pt](#): o restaurante A Praça, o cabeleireiro Hair Fusion e o agroturismo Rio do Prado, empresas que são representativas da multiplicidade de setores aos quais esta nova solução pode ser muito útil para a dinamização das vendas junto dos seus públicos-alvo.

Figura 29 - Imagens da campanha de divulgação cttads.pt com casos reais



Fonte: CTT (2017)

A campanha será integrada, combinando meios tradicionais (Televisão, Rádio, *Direct Mail*) mas também digitais (presença em jornais online e redes sociais).

De modo a aproximar-se do seu alvo, as pequenas empresas, procurar-se-á um alinhamento com entidades como IAPMEI ou o Turismo de Portugal que permitirá o acesso em condições privilegiadas das empresas com Estatuto PME Líder às soluções de publicidade da ferramenta cttads.pt.

Todo o portal cttads.pt será pensado e concebido para poder ser, também ele, uma fonte de divulgação dos benefícios e mais-valias da solução mas também um eixo formativo para os profissionais sobre estudos de mercado, notícias e artigos que permitirão estimular a reflexão sobre as vantagens de utilizar comunicação integrada entre vários canais, onde o uso dos meios físicos dos CTT, nomeadamente o Correio Não Endereçado e o *Direct Mail* tenham lugar.

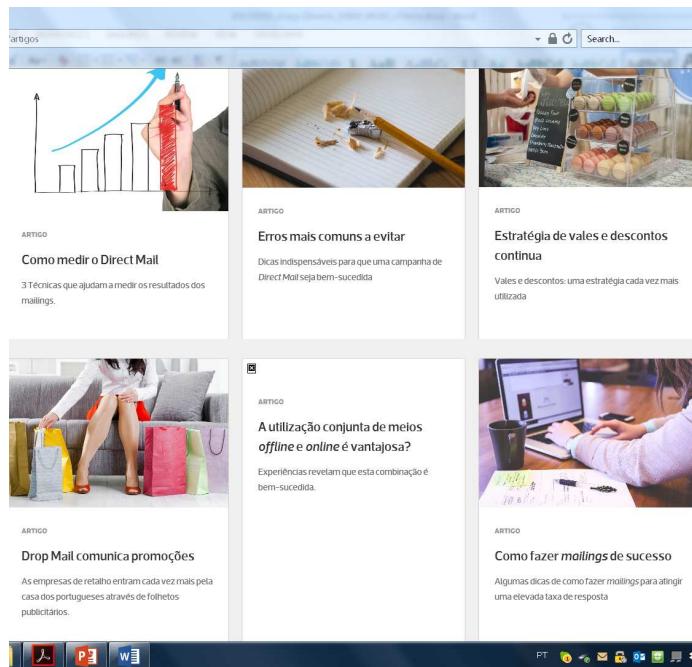
Figura 30 - Página dos casos de sucesso em cttads.pt

CASE DE SUCESSO	DETALHES
Elvive/L'Oréal	Come face a chegar ao topo das vendas, resultado das parcerias com o Direct Mail + Digital + Direct Mail.
Domino's Pizza	Ganhou mais de 1 milhão de novos clientes com a estratégia de Direct Mail + Digital + Direct Mail.
Casino	A estratégia integrada de marketing conquistou mais de 1 milhão de novos clientes com a estratégia de Direct Mail.

Fonte: CTT (2017)

Assim, será mantida uma área de “inspiração e ajuda” de modo a permitir aos clientes e potenciais clientes adquirirem mais conhecimento com as experiências de outros, estudos de mercado, notícias, artigos...como mostra a figura seguinte.

Figura 31 - Artigos publicados em ctads.pt



Fonte: CTT (2017)

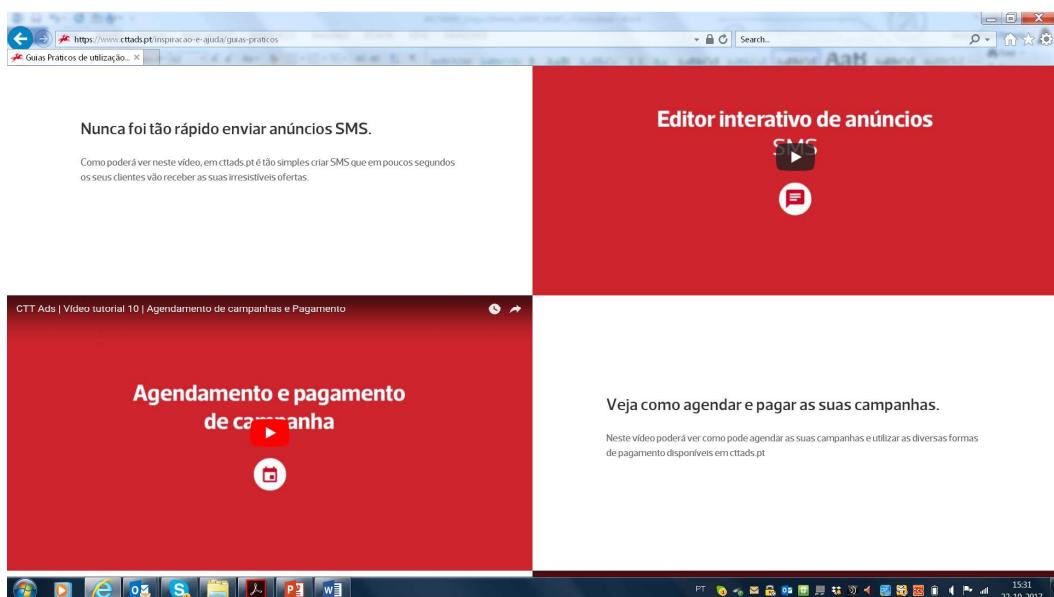
A área de inspiração e ajuda do site ctads.pt manterá ainda um setor reservado aos guias práticos que permitirão aos utilizadores aprender, através de vídeos de tutoria, como dar os principais passos para criar a sua campanha em ctads.pt:

Entre os principais vídeos que poderão ser visualizados nesta área destacam-se:

- “Como criar uma conta e iniciar uma sessão”
- “Identificação de um cliente contratual”
- “Criação de uma campanha”
- “Identificar destinatários no mapa”
- “Indicar destinatários num mapa em redor de uma morada”
- “Indicar destinatários com base numa lista de contactos”
- “Editor interativo de anúncios – correio”

- “Editor interactivo de anúncios – email”
- “Editor interactivo de anúncios – sms”
- “Agendamento e pagamento de campanha”
- “Relatórios de análise de campanha”.

Figura 32 - Página exemplificativa da área que disponibiliza os guias práticos



Fonte: CTT (2017)

4 – Que outros produtos poderiam vir a estender o portfolio atual de publicidade dos CTT?

Uma reflexão sobre o contexto da empresa CTT e do setor postal, bem como sobre as tendências do mercado da publicidade, poderão permitir identificar inúmeras oportunidades de alargamento do portfolio da publicidade dos CTT.

Uma dessas possibilidades será desenvolvida pelos CTT - a oferta de brindes de marca.

Razões para o desenvolvimento de uma oferta de brindes de marca no portfolio dos CTT:

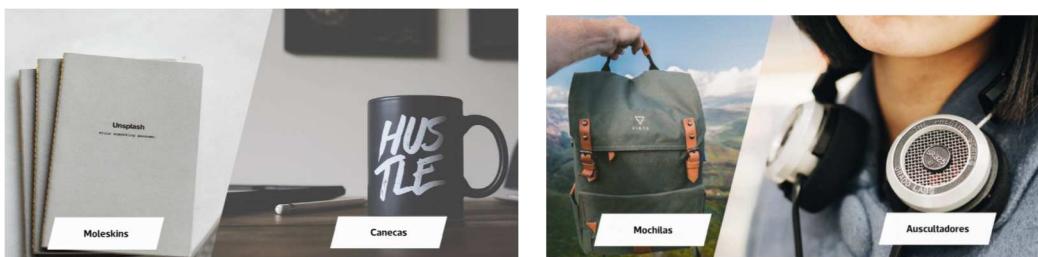
- Porque o valor estimado do mercado segundo os responsáveis do negócio da publicidade dos CTT é de 300M€/ano, o que torna a entrada neste sub-mercado apetecível;
- Porque sendo algo físico, está diretamente ligado com o ADN do operador postal;

- Porque existe informação muito interessante que revela que os brindes de marca são um potente meio de comunicação, com elevada eficácia.

De acordo sobre a eficácia do uso dos brindes, 90% são capazes de recordar as marcas dos brindes recebidos, 80% são capazes de replicar a mensagem do brinde, 83% ponderam comprar após a receção de um brinde de marca e 81% guardam o brinde pelo menos durante um ano.

Estes factos, são determinantes para o argumentário a usar pelos CTT para a disponibilização desta oferta, tendo também em conta a racionalidade desta aposta uma vez que existe capacidade de utilização de uma força de vendas e distribuição já instalada e que sustentam o seu *core business*.

Figura 33 - Exemplos de brindes de marca CTT Ads



Fonte: CTT (2017)

A oferta de brindes CTT Ads poderá contar com inúmeras referências, conjugadas com a multiplicidade de cores disponíveis para cada uma, tornando-se na oferta mais abrangente neste mercado, com capacidade de responder às necessidades da maioria das empresas e organizações.

A oferta de brindes CTT Ads poderá ser dividida em 13 categorias, nomeadamente:

- Escrita, Tecnologia, Cortiça, Escritório, Malas Lazer & Viagem, Casa, Shopping, Keychains, Pessoal, Textil&Chuva e Crianças&Verão.

Esta oferta poderá vir a ser disponibilizada em modo self-service mas no ponto de partida será servida pela extensa rede de gestores comerciais.

Outro eixo de evolução do portfólio de publicidade tem a ver com necessidade de **proporcionar aos clientes dos meios físicos melhores audiências**. Assim, poderão vir a oferecer mais e melhores dados que possam ajudar os seus clientes a segmentar e a otimizar melhor as suas campanhas.

De uma forma geral, quer para a oferta de *Direct Mail* (endereçado) quer para o *Drop Mail* (não endereçado), o portfolio de publicidade deverá vir a permitir **aceder a mais informação que facilite maior controlo sobre a execução das campanhas** mas, sobretudo sobre a conversão das mesmas.

Tendo em conta o funcionamento do mercado da publicidade, em que existe uma intermediação que é tendencialmente cada vez mais automatizada e programada de modo a permitir campanhas e contactos personalizados em função dos perfis de comportamento no *customer journey*, independentemente do canal que está a ser usado pelos clientes, a evolução da oferta dos CTT deverá assentar na **integração dos seus meios nas novas lógicas de funcionamento do mercado da publicidade (intermediado, programático e automatizado)** que atualmente não estão integrados com os meios físicos disponibilizados ao mercado pelos CTT.

5 – Tendo em conta o papel das agências de publicidade no mercado, que iniciativas de comunicação e comerciais desenvolveria junto das agências para garantir a sua prescrição dos meios de publicidade dos CTT?

Sendo o papel das agências de publicidade muito importante como prescritora de criatividade e de meios, a relação com estas entidades é um dos aspetos fundamentais do desenvolvimento do negócio da publicidade dos CTT.

Na base desta estratégia estará a identificação clara de uma equipa que fique responsável pela relação com as agências de publicidade (quer de meios, quer criativas) – designando uma equipa específica de suporte à venda e gestão da relação com agências.

Considerou-se que seria relevante:

- O desenvolvimento de um modelo de incentivos comerciais, materializado através de uma comissão de venda;
- Comunicação específica para poder voltar a inspirar os profissionais das agências para utilizarem o meio físico (endereçado e não endereçado), criando o designado *Creative Lab*. Através do *Creative Lab*, os profissionais dos CTT identificam casos concretos, momento relevantes na comunicação dos anunciantes, e criam peças criativas que são enviadas à agência que está a trabalhar com o respetivo anunciante;
- Presença em eventos do meio do marketing e da publicidade onde os profissionais das agências se movem, de modo criar proximidade e intimidades com os meios dos CTT.

De acordo com os responsáveis do negócio de publicidade dos CTT, continuarão a investir nestas e noutras iniciativas para voltar a trazer para o “top of mind” dos profissionais das **agências**, os meios físicos, em concreto os dos CTT, apelando para os estudos divulgados e sublinhando a necessidade de se complementarem as estratégias de comunicação com meios diversos de modo a escalar a eficácia.

6 – Tendo em conta as características do mercado que segmentos de mercado considera relevantes para o desenho da estratégia de comunicação e de canais?

Para responder a esta questão, importa relembrar que as soluções de publicidade dos CTT não se enquadram estritamente no setor postal mas no mercado de publicidade onde competem com outros meios. As necessidades que servem no mercado, são as de comunicação e promoção de produtos e serviços.

Assim, num primeiro momento interessa segmentar pela **dimensão dos anunciantes** (grandes empresas vs pequenas e médias empresas/micro-empresas).

Num segundo nível, os **setores de atividade** onde atuam os anunciantes determinam uma série de especificidades que condicionam as mensagens, as táticas e fins da comunicação e como tal, orientam a definição da oferta que melhor se lhes adequa, bem como o argumentário específico que é usado para evidenciar a mais-valia das soluções apresentadas.

Tal como já foi referido, para além dos anunciantes, os CTT têm ainda uma estratégia de comunicação dedicada às agências, pelo papel ativo e relevante que têm no mercado como prescritores da publicidade no que respeita à criatividade e aos meios.

4.4. Slides de Resolução

The following table provides a summary of the content covered in the 30 slides:

Slide Number	Topic	Key Points
1	O Negócio da Publicidade - Contexto de um Operador Postal	Case study on advertising business context of a postal operator.
2	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
3	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
4	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
5	O Setor Postal	Analysis of the postal sector.
6	Setor Postal	Analysis of the postal sector.
7	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
8	Mercado da Publicidade	Analysis of the advertising market.
9	Mercado da Publicidade	Analysis of the advertising market.
10	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
11	A Empresa CTT	Analysis of CTT company.
12	A Empresa CTT	Analysis of CTT company.
13	EMPRESA CTT	CTT company profile.
14	REVIEW 2017 NEGÓCIO ONLINE	Review of 2017 online business.
15	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
16	ENQUADRAMENTO	Contextualization of the case.
17	Indice	Index slide showing the structure of the presentation.
18	CASO AUMENTO DE VENDA	Case study on increasing sales.
19	CASO ARGUMENTOS DE VENDA	Case study on selling arguments.
20	CASO SOLUÇÃO SELF-SERVICE	Case study on self-service solution.
21	CASO SOLUÇÃO SELF-SERVICE	Case study on self-service solution.
22	CASO DIVULGAÇÃO CTTADS.PT	Case study on CTTADS.pt communication.
23	CASO DIVULGAÇÃO CTTADS.PT	Case study on CTTADS.pt communication.
24	CASO ALARGAMENTO DA OFERTA	Case study on expanding the offer.
25	CASO ALARGAMENTO DA OFERTA	Case study on expanding the offer.
26	CASO ALARGAMENTO DA OFERTA	Case study on expanding the offer.
27	CASO ALARGAMENTO DA OFERTA	Case study on expanding the offer.
28	CASO AGENCIAS	Case study on agencies.
29	CASO Segmentação	Case study on segmentation.
30	O Negócio da Publicidade no Contexto de um Operador Postal	Case study on advertising business context of a postal operator.

5. Ilações do Caso para a Gestão

A revolução tecnológica e a tendência da comunicação digital desafiam a génese do setor postal, cujo negócio tradicional assenta na comunicação em suporte físico, nomeadamente na sua distribuição domiciliária.

O caso apresentado é um exemplo de que as tendências devem ser lidas pelos gestores não apenas no referencial do setor em que se inserem mas filtradas com a amplitude das necessidades de mercado que pretendem colmatar – no caso em presença, o mercado da publicidade.

Por outro lado, o caso descrito permite perceber a importância dos estudos de mercado e da atenção à investigação académica – os “insights” da prática de mercado em que os meios físicos têm vindo a ser preteridos pelos meios digitais com alegada vantagem de custo por contacto, têm aventado para segundo plano os critérios da eficácia da comunicação, o propósito último da publicidade que é a ação.

As conclusões tiradas com este caso, permitem ainda perceber que os gestores que apostam na integração de meios físicos de comunicação e meios digitais obtiveram vantagens significativas, sendo essa a promessa de valor que uma empresa do setor postal poderá aportar – a fusão do meio físico e do meio digital, proporcionando o aproveitamento das vantagens de cada meio, em função do contexto e dos objetivos de comunicação em presença.

São os próprios consumidores que manifestam saturação relativamente aos meios digitais (os que mais cresceram nos últimos tempos). São os próprios alvos da comunicação que referem dar mais atenção e deixarem-se tocar de forma mais afetiva e efetiva pela comunicação física.

O caso permite também perceber que a evolução do negócio da publicidade num operador postal exige uma alteração de paradigma e o estímulo de uma nova corrente de pensamento que dê abertura à experimentação, à reprendizagem de utilização e de trabalho dos meios físicos pelos profissionais da publicidade, sejam eles das agências de meios e criativas mas também dos anunciantes.

Contudo, existem vantagens da comunicação digital que exigem a evolução da oferta de comunicação por meios físicos para que possa adaptar-se a uma era caracterizada pela disponibilidade de dados e pela instantaneidade. Os anunciantes que apostam na utilização dos meios físicos necessitam do mesmo nível de informação, controlo e reação que conquistaram nos meios de comunicação digital.

Precisam de conseguir ter mais informação sobre as audiências, a evolução da execução das campanhas e sobre o seu retorno. Devem ainda conseguir integrar essa informação com os dados relativos à comunicação e contacto através de outros canais, incluindo os digitais, evoluindo no sentido de se alimentarem motores automáticos e programados de comunicação, em suporte físico ou digital.

É esse o caminho da evolução da publicidade, a apostar em garantir ao mercado o melhor dos mundos digital e físico, unificando-os de tal maneira que deixará de ter sentido falar de “dois mundos” mas apenas de canais de comunicação que devem ser usados em função da sua eficácia: de acordo com os segmentos alvo, a fase da customer journey, o estágio de maturidade dos produtos, o objetivo da comunicação e o próprio perfil do consumidor perseguindo a personalização dos conteúdos de tal modo que, de tão adequados em suporte, em tempo e mensagem chegam a ser desejados pelos consumidores, atingindo-se picos de atenção e conversão.

No desenvolvimento deste caso, existiram algumas limitações metodológicas, nomeadamente relacionadas com a dificuldade em garantir que a informação relevante para a resolução do mesmo era disponilizada de forma suficiente. O contexto é vasto e a análise ganharia com o conhecimento mais específico e mais detalhado quer da empresa quer dos mercados postal e da publicidade. Aliás, este conhecimento é fator essencial na determinação da estratégia dos CTT para o desenvolvimento do negócio da publicidade. A equipa que desenvolve este negócio nos CTT é hoje composta por uma mescla de recursos com competências no setor postal, no negócio de publicidade dos CTT e no mercado da publicidade em geral.

Contudo, o objetivo central deste caso pedagógico não fica confinado à resolução das questões relacionadas com a estratégia do operador postal incumbente português, ou de qualquer outro operador postal nacional ou internacional, pretende ir mais além, incitando a reflexão sobre a probabilidade do conhecimento académico e a experiência prática empresarial nos preparar para um novo ciclo da comunicação publicitária, mais “blended” entre meios físicos e digitais, mais eficaz, apoiando todos os que neste contexto se deparam com decisões críticas de investimento e de estratégia de comunicação, sejam agências prescritoras ou os próprios anunciantes.

6. Referências Bibliográficas

ANACOM, Estatísticas – Serviços Postais, 1º Trimestre de 2017. Acedido a 23 de setembro em: <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1410924>

Anderl, E., Becker, I., Wangenheim, F., & Schumann, J. 2014. Mapping the customer journey: A graph-based framework for *online* attribution modeling, working paper, [DOI:10.2139/ssrn.2343077].

Aufreiter, N., Boudet, J., & Weng, V. 2014. Why Marketers Keep Sending You E-Mails,”McKinsey Quarterly,(January), Acedido a 30 de Novembro de 2016 em <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ourinsights/why-marketers-should-keep-sending-you-emails>

Batra, R., & Keller, K. L. 2016. Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80:122-145.

Belch, G. E., & Belch, M. A. 2015. *Advertising and promotions: An integrated marketing communications perspective* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.

Bell, D. 2014. *Location is (still) everything: The surprising influence of the real world on how we search, shop, and sell in the virtual one*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Berman, R., & Katona, Z. 2013. The role of search engine optimization in search marketing, *Marketing Science*, 32 (4): 644–651.

Chang, Y., & Thorson, E. 2004. Television and web advertising synergies. *Journal of Advertising*, 33 (2): 75–84.

Canada Post, Connecting for Action, Acedido a 20 de Setembro de 2017 em https://www.canadapost.ca/assets/pdf/dm/neuro/connectivity_whitepaper_en.pdf

CTT, Estudos de Mercado – DM ou e-mail. Como reagem os portugueses?. Acedido a 30 de Novembro de 2016 em <http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/ctt-ads/eficacia-do-meio/estudos/estudo-dm-destinatarios.html>

CTT, Estudos de Mercado – Estudo DM: A reação dos portugueses. Acedido a 30 de Novembro de 2016 em <http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/ctt-ads/eficacia-do-meio/estudos/estudo-dm-destinatarios.html>

CTT, Estudos de Mercado – Estudo DM: Perceção dos Anunciantes em Portugal. Acedido a 30 de Novembro de 2016 em <http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/ctt-ads/eficacia-do-meio/estudos/estudo-dm-anunciantes.html>

CTT, Estudos de Mercado – Publicidade Não Endereçada. Acedido a 30 de Outubro de 2016 em <http://www.cttcontacto.pt/servicos/estudos/estudo-publicidade-nao-enderecaa.html>

CTT, Porfolio cttAds. Acedido a 30 de Novembro de 2016 em <http://www.ctt.pt/solucoes-empresariais/servicos-de-marketing/ctt-ads/index.html>

CTT, Principais indicadores. Acedido a 30 Novembro de 2016 em <http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/informacao-financeira/principais-indicadores.html>

CTT, Resultados Consolidados 2016. Acedido a 20 de Agosto de 2017 em http://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/0baaf607-3b5a-4354-b8a9-272da68677be/ficheiro/bdbc9fb9-858f-4875-83c5-e81c7b6452be/export/Volume%20I%20-%20Relatorio_de_Gestao.pdf

CTT Ads. Acedido a 30 de Março de 2017 em <https://www.cttads.pt/home>

CTT. 2015. *Publicidade Não Endereçada – Características Estratégicas de Mercado e Comportamentos dos Clientes*. Documento interno não publicado.

CTT. 2016. *Relatório de Estratégia*. Documento interno não publicado.

CTT. 2017. *Benchmark CTT*. Documento interno não publicado.

Danaher, P. J., Mullarkey, G. W., & Essegaeir, S. 2006. Factors affecting web site visit duration: A cross-domain analysis. *Journal of Marketing Research*, 43 (2): 182–194.

Danaher, P. J., Lee, J., & Kerbache, L. 2010. Optimal internet media selection. *Marketing Science*, 29 (2): 336–347.

Danaher, P. J., & Dagger, T. S. 2013. Comparing the relative effectiveness of advertising channels: A case study of a multimedia blitz campaign. *Journal of Marketing Research*, 50: 517–534.

Edell, J. A., & Keller, K. L. 1999. Analyzing interactions: The effects of coordinated print-tv advertising campaigns. *Marketing Science Institute*: 99–120.

Fang, Z., Luo, X., & Keith, M. E. 2014. How effective is location-targeted mobile advertising. *MIT Sloan Management Review*, 56 (2): 14–15.

Folque, A. 2017. *Publicidade Programática*. Documento não publicado, apresentado em sessão de formação PROJEP 2017 da AICEP.

Hauser, J. R., Urban, G. L., Liberali, G., & Braun, M. 2009. Website morphing. *Marketing Science*, 28 (2): 202–223.

Havlena, C., Cardarelli, R., & Montigny, M. 2007. Quantifying the isolated and synergistic effects of exposure frequency for TV, print, and internet advertising. *Journal of Advertising Research*, 47 (3): 215–221.

Hoban, P. R., & Bucklin, R. E. 2015. Effects of internet display advertising in the purchase funnel: Model-based insights from a randomized field experiment. *Journal of Marketing Research*, 52 (3): 375–393.

Hwang, H., McInerney, P., & Shin, J. 2015. Learning from south korea's mobile-retailing Boom, McKinsey Quarterly, (May), [available at <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/learning-from-south-koreas-mobile-retailingboom>].

IPG MediaBrands. 2017. *Snapshot Mercado Português*. Documento interno não publicado.

Jagpal, H. S. 1981. Measuring joint advertising effects in multiproduct Firms. *Journal of Advertising Research*, 21 (1): 65–69.

Joo, M., Kenneth, W., Bo, C., & Yi, Z. 2013. Television advertising and *online* search. *Management science*, 60 (1): 56–73.

Katona, P. P. Z., & Sarvary, M. 2011. Network effects and personal influences: The diffusion of an *online* social network. *Journal of Marketing Research*, 48 (3): 425–443.

Koslow, S., & Tellis, G. J. 2011. What scanner panel data tell us about advertising: A Detective Story with a Dark Twist. *Journal of Advertising Research*, 51: 87–100.

Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R. J., & Kannan, P. K. 2016. From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80 (1): 7–25.

Li, H., & Kannan, P. K. 2014. Attributing conversions in a multichannel *online* marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51 (1): 40–56.

Mayzlin, D., & Shin, J. 2011. Uninformative advertising as an invitation to search. *Marketing science*, 30 (4): 666–685.

McGuire, W. J. 1978. An information processing model of advertising effectiveness. In Davis, H. L & Silk, A.J. (Eds.), *Behavioral and management science in marketing*: 156–180. New York: Ronald Press.

Naik, P. A., & Raman, K. 2003. Understanding the impact of synergy in multimedia communications, *Journal of Marketing Research*, 40 (4): 375–388.

Naik, A., & Peters, K. 2009. A hierarchical marketing communications model of *online* and offline media synergies. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (4): 288–299.

Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & West, P. M. 2012. Beyond the “Like” button: The impact of mere virtual presence on brand evaluations and purchase intentions in social media settings. *Journal of Marketing*, 76 (6):105–120.

Neff, J. 2017, Pause That Depresses: Forrester Sees Advertiser Revolt as Beginning of the End, Acedido a 2 de Setembro de 2017 em http://adage.com/article/digital/forrester-sees-advertiser-revolt-beginning-end/308886/?utm_campaign=SocialFlow&utm_source=Facebook&utm_medium=Social.

Nunes, P. F., & Merrihue, J. 2007. The continuing power of mass advertising, *MIT Sloan Management Review*, 48 (2): 63–69.

O’Guinn, T., Allen, C., Seminik, R. J., & Close, A. 2015. *Advertising and integrated brand promotion* (7th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

Osinga, E. C., Leeflang, P. S. H., Srinivasan, S., & Wieringa, J. E. 2011. Why do firms invest in consumer advertising with limited sales response? A shareholder perspective. *Journal of Marketing*, 75 (1): 109–124.

Pereira, H. 2016. Complementos Pedagógicos para Seminário de Investigação em Gestão – ISCTE Business School.

Risselada, H., Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. 2014. Dynamic effects of social influence and direct marketing on the adoption of high-technology products, *Journal of Marketing*, 78 (2): 52–68.

Schweidel, D. A., & Moe, W. W. 2014. Listening in on social media: A joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research*, 51 (4): 387–402.

Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Smith, P. M. 2004. The complementary effect of trade shows on personal selling. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1): 61–76.

Smith, T. M., Gopalakrishna, S., & Chatterjee, R. 2006. A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing–sales interface. *Journal of Marketing Research*, 43 (4): 546–579.

Steenkamp, J. B. E.M., & Geyskens, I. 2006. How country characteristics affect the perceived value of websites. *Journal of Marketing*, 70 (3): 136–150.

Van Heerde, H. J., Gijsenberg, M. J., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J. B. E.M. 2013. Price and advertising effectiveness over the business cycle, *Journal of Marketing Research*, 50 (2): 177–193.

Wijaya, B. S. 2012. The development of hierarchy of effects model in advertising, *International Research Journal of Business Studies*, 5 (1): 73–85.

Wind, Y., & Sharp, B. 2009. Advertising empirical generalizations: Implications for research and action. *Journal of Advertising Research*, 49 (2): 246–252.