

RELAÇÕES PÚBLICAS EM ESTRATÉGIAS DE *GROWTH HACKING* NA COMUNICAÇÃO DIGITAL: OS ESTUDOS DE CASO DA WALLAPOP, WESTWING E FOTOCASA

Patricia Coll-Rubio

STReaM (Society, Technology, Religion and Media), Faculdade de Comunicação e Relações Internacionais Blanquerna, Universidade Ramon Llull, Espanha

Josep Lluís Micó

STReaM (Society, Technology, Religion and Media), Faculdade de Comunicação e Relações Internacionais Blanquerna, Universidade Ramon Llull, Espanha

RESUMO

Este trabalho debruça-se sobre o planeamento estratégico de relações públicas em marcas digitais de referência, que estão sediadas em Barcelona. Esta é a cidade anfitriã da feira internacional de tecnologia “Mobile World Congress” e, ao mesmo tempo, está em quinto lugar na Europa, no que respeita ao número de *startups* existentes. A metodologia qualitativa com o recurso ao estudo de caso foi a estratégia de investigação utilizada, a qual privilegiou a triangulação na recolha de dados através da realização de entrevistas em profundidade e da análise documental. Foram estudadas três marcas sustentadas no ambiente digital, cuja atividade se desenvolve no meio online. Os resultados do estudo mostraram que o planeamento de relações públicas das marcas digitais analisadas é realizado em quatro etapas: a pesquisa, o planeamento, a implementação e a avaliação. As ações de relações públicas destas marcas estão integradas em estratégias de marketing e privilegiam ações de publicidade, de marketing de conteúdo e de marketing de influência, que combinam a criatividade e a análise a fim de se atingirem as metas de *growth hacking*. As estratégias destas marcas procuram atingir metas de comunicação a curto prazo e as técnicas utilizadas orientam-se por uma abordagem de gestão por objetivos.

PALAVRAS-CHAVE

relações públicas; *growth hacking*; marketing de conteúdo; comunicação digital; marketing de influência

PUBLIC RELATIONS IN GROWTH HACKING STRATEGIES IN DIGITAL COMMUNICATION: THE CASE STUDIES OF WALLAPOP, WESTWING AND FOTOCASA

ABSTRACT

This work focuses on the strategic planning of public relations in well-known digital brands, based in Barcelona. This is the host city of the international technology fair “Mobile World Congress” and, at the same time, is in fifth place in Europe, in terms of the number of existing start-ups. The qualitative methodology, using the case study, was the research strategy used, which favoured triangulation in data collection through in-depth interviews and document analysis. Three brands founded on the digital environment were studied, whose activity is developed in the online environment. The results of the study showed that the public relations planning of

the analysed digital brands is carried out in four stages: research, planning, implementation and evaluation. The public relations actions of these brands are integrated into marketing strategies and focus on advertising, content marketing and influence marketing actions, which combine creativity and analysis in order to achieve growth hacking goals. The strategies of these brands seek to achieve communication goals in the short term and the techniques used are guided by a management approach by objectives.

KEYWORDS

public relations; growth hacking; content marketing; digital communication; influencer marketing

INTRODUÇÃO

Este estudo analisa o papel das relações públicas nas estratégias de comunicação das principais marcas digitais de Barcelona, cidade onde se realiza a feira internacional de tecnologia “Mobile World Congress” e quinto centro urbano europeu com maior número de *startups*¹.

O estudo de caso foi o método de investigação utilizado, e os respetivos dados foram recolhidos nos últimos três anos, momento no qual os processos de comunicação estavam a ser rapidamente redefinidos, em virtude das mudanças na sociedade em rede (conceito que começou a ser amplamente discutido por Castells, no ano de 2001, mas que é uma boa forma de caracterizar as sociedades atuais).

Estudar as estratégias de relações públicas de marcas que nasceram e que operam no ambiente digital traz conhecimentos valiosos para a disciplina, uma vez que permite uma análise profunda da forma como os profissionais de relações públicas investigam, planeiam, implementam e avaliam as suas ações, ao mesmo tempo que permite perceber quais os objetivos que perseguem.

Este trabalho também procura ampliar o conhecimento sobre o *growth hacking* (Ellis & Brown, 2018), como um elemento estratégico de relações públicas, ao analisar a forma como esta técnica é elaborada e implementada pelas marcas que nasceram no ambiente digital.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A essência das relações públicas permanece a mesma desde que o termo foi criado pelos académicos, para se referirem aos profissionais responsáveis pela gestão dos relacionamentos entre uma organização e os seus públicos (Bernays, 1923). Entretanto, a disciplina está em constante evolução, já que “as novas formas de comunicação e de tecnologia revolucionam a sua prática” (Wilcox, Cameron & Xifra, 2012, p. 6).

Assim, o estudo e a prática das relações públicas tornam-se cada vez mais complexos e mais próximos de outras áreas, como é o caso do da comunicação de marketing e do marketing de influência e de conteúdo (Aguilera, 2016). De acordo com

¹ Retirado de <https://2018.stateofeuropeantech.com>

García Carballo (2012), a essência da comunicação de marketing passa pelo entendimento de que “utilizadores tendem a rejeitar qualquer tipo de mensagem com caráter explicitamente comercial, qualquer coisa que se pareça com um anúncio e, em resposta, as organizações voltam-se para as relações públicas, especialmente através das redes sociais” (p. 145). Ries e Ries (2003) enfatizam, por isso, a eficácia das relações públicas no novo contexto de comunicação, graças à sua maior credibilidade quando comparadas com a publicidade. Além disso, estas inspiram a forma como o marketing se orienta. Tal como Armstrong e Kotler (2003) observam: “hoje, o marketing deve ser entendido, não no tradicional sentido de vender, mas no sentido de satisfazer as necessidades do cliente” (p. 5).

De facto, e tal como defendem Kaplan e Haenlein (2010), o ambiente digital trouxe novos modelos de comunicação, que foram surgindo progressivamente e que envolvem público de forma ativa, como é o caso do marketing de conteúdo (Pulizzi & Barret, 2009; Pulizzi & Rose, 2017) e do marketing de influência (Katz & Lazarfeld, 1955; Rushkoff, 1994; Trusov, Bucklin & Pauwels, 2009).

Tal como se percebeu com os resultados deste estudo, as ações de relações públicas que são concretizadas pelas marcas digitais analisadas estão integradas nos seus planos de marketing, que privilegiam o *growth hacking* (Ellis, 2010; Ellis & Brown, 2018): uma estratégia multidisciplinar cujo objetivo principal é alcançar o crescimento, combinando criatividade e análise. O termo *growth hacking* surgiu, então, para definir uma técnica multidisciplinar destinada a atingir o crescimento. Assim, um *growth hacker* é um indivíduo cuja verdadeira orientação é o crescimento. Este profissional deve ter criatividade para descobrir formas únicas de impulsionar o crescimento, além de testar e melhorar as técnicas de outras empresas (Ellis, 2010).

O termo *growth hacking* tornou-se popular fora do ecossistema das *startups* depois de ter sido usado por Chen². Para este, o *growth hacker* é um profissional que se pergunta, constantemente, como pode expandir os seus negócios e responde a essa questão de forma analítica e criativa, com testes A/B, *landing pages*, técnicas virais e estratégias de marketing de conteúdo que se criam o *search engine optimization* (SEO), além de muitas outras alternativas.

Na verdade, para Chen, o *growth hacking* não é uma função dentro de uma organização, mas uma filosofia que deve caracterizar a estratégia de marketing, operando para ganhar milhões de utilizadores num curto espaço de tempo, já que esta é uma possibilidade trazida pelo ambiente digital³.

A estratégia de relações públicas das três marcas estudadas está alinhada com a visão de *growth hacking*. Nestes casos, privilegiam-se os princípios da comunicação de marketing integrada (Kotler, 2003; Schultz & Kitchen, 2000; Schultz & Patti, 2009), segundo a qual as ações de relações públicas são planeadas e implementadas em conjunto com outras disciplinas, como é o caso da publicidade e do marketing digital. O

² Ver <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>

³ Retirado de <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>

planeamento estratégico destas ações compreende, assim, as etapas de pesquisa, de planeamento, de implementação e de avaliação (Marston, 1963; Matilla, 2017; Wilcox et al., 2012), com o objetivo de cumprir metas de comunicação a curto prazo.

Percebeu-se que, quando as marcas digitais executam o planeamento estratégico de relações públicas, as fases da pesquisa e da avaliação são consideradas as mais relevantes. A pesquisa diz respeito à fase do ambiente e das pessoas, de forma que seja possível antever os efeitos que as ações podem ter (Cuenca, 2017). Já a avaliação, que se segue à execução da ação, compara os objetivos propostos com os resultados obtidos, procurando retirar novas aprendizagens e desenvolver linhas de atuação futuras (Marca, 2017). O foco do *growth hacking* também é encontrado na avaliação, que leva à aprendizagem (Ellis & Brown, 2018).

A análise de dados acompanha, assim, todo o processo de planeamento estratégico de relações públicas, alinhando-se com o princípio de crescimento e de cumprimento de metas que caracteriza a visão de *growth hacking*.

Em seguida apresenta-se a metodologia do estudo.

METODOLOGIA

A investigação utilizou uma metodologia qualitativa, com recurso ao estudo de caso, para explorar o papel das ações de relações públicas nas estratégias de *growth hacking* de três marcas que nasceram no ambiente digital e que estão localizadas em Barcelona.

Respeitando os critérios de seleção delineados, as marcas tinham de possuir departamentos de marketing e de comunicação sediados em Barcelona e tinham, ainda, de ser líderes de mercado do seu setor, conforme determinado numa entrevista de Esteban Redolfi (Coll-Rubio & Mico, entrevista pessoal, 18 de novembro de 2016), diretor-executivo da 4YFN Mobile World Capital.

De acordo com estes critérios foram selecionados os seguintes estudos de caso:

- a Wallapop, criada em Barcelona em 2013, foi a primeira aplicação espanhola de compra e venda de artigos em segunda mão, com base na localização;
- a Westwing, criada na Alemanha em 2011, foi a primeira plataforma europeia de comércio eletrónico dedicada, exclusivamente, ao segmento de casa e de decoração; lidera o mercado espanhol de vendas de móveis;
- a Fotocasa, um portal imobiliário criado em 2004 pela Adevinta, a maior e mais diversificada empresa de anúncios classificados e ofertas de emprego de Espanha.

Privilegiou-se a triangulação de dados através da utilização de três técnicas de recolha de informação: as entrevistas em profundidade; a observação; e a análise documental dos conteúdos produzidos pelas marcas e pelos seus seguidores, entre os anos de 2014 e 2018. A combinação destes métodos produziu dados empíricos mais confiáveis e mais completos.

Como mostra a Tabela 1, concretizaram-se três etapas de entrevistas (sucessivas), que foram realizadas aos profissionais envolvidos no planeamento e na implementação das estratégias de relações públicas das marcas em questão. Estes representantes foram

selecionados pelas próprias marcas, com o objetivo de atenderam às necessidades da investigação. Foram, assim, entrevistados os seguintes profissionais: Gemma Escribano, diretora de marketing da Wallapop; Jessica Amador, diretora de relações públicas e de responsabilidade social da Wallapop; Carlos Macho, gerente de marketing de conteúdo da Wallapop; Beatriz Friol, diretora de marketing da Westwing; Patricia Mas, diretora de contas da Westwing na agência de comunicação Interprofit; Montse Lavilla, diretora de marketing da Fotocasa; Anaïs López, chefe de comunicação e imprensa da Fotocasa; e Violeta Ruiz, chefe de conteúdo e comunicação com utilizadores da Fotocasa.

ETAPA 1 ENTREVISTAS INICIAIS	ETAPA 2 ENTREVISTAS EM GRUPO	ETAPA 3 QUESTIONÁRIO FINAL
Gemma Escribano, diretora de marketing da Wallapop; Beatriz Friol, diretora de marketing da Westwing; e Montse Lavilla, diretora de marketing na Fotocasa	Gemma Escribano, diretora de marketing na Wallapop; Jessica Amador, diretora de relações públicas e responsabilidade social na Wallapop; e Carlos Macho, gerente de marketing de conteúdo na Wallapop Beatriz Friol, diretora de marketing na Westwing; Patricia Mas, diretora de contas da Westwing na Interprofit; Anaïs López, chefe de comunicação e imprensa na Fotocasa; e Violeta Ruiz, chefe de conteúdo e comunicação com utilizadores na Fotocasa	Gemma Escribano, diretora de marketing na Wallapop; Beatriz Friol, diretora de marketing na Westwing; e Anaïs López, chefe de comunicação e imprensa na Fotocasa

Tabela 1: Entrevistas realizadas para a investigação

As primeiras entrevistas, realizadas ao longo da primeira etapa, basearam-se num conjunto de perguntas abertas, nomeadamente: quais são as suas responsabilidades? Que equipas internas e externas lidera? Como é que estrutura o seu departamento? Como é que planeia a comunicação da marca? Quais são os objetivos de comunicação? De que recursos dispõe para implementar as ações de relações públicas? E qual é o papel das relações públicas na estratégia da marca?

A segunda fase de entrevistas foi feita em grupo, com os profissionais responsáveis por implementar as ações de relações públicas. As questões colocadas, também abertas, foram as seguintes: quais são os objetivos de comunicação da marca? Que ações de relações públicas se concretizam e como? Que papel desempenham as relações públicas na estratégia da marca e que sinergias existem com outros campos de atividade, como a publicidade ou o marketing digital? Como funciona a assessoria de imprensa? Que profissionais estão envolvidos na implementação dos planos de comunicação? Qual é o papel dos embaixadores da marca? Qual é o papel dos influenciadores? Como é que a empresa coordena os diferentes profissionais envolvidos na publicidade, na comunicação digital e nas relações públicas? E como é que são medidos os resultados?

A terceira e última etapa de entrevistas teve o objetivo de reunir as informações recolhidas nas duas fases anteriores, de forma a permitir a sua comparação. Para isso,

elaboraram-se perguntas sustentadas pelos conceitos de estudo e pelos dados recolhidos com a análise documental e com a observação, que estavam a ser realizadas em paralelo. Colocaram-se, então, as seguintes perguntas: como é que analisa, planeia, implementa e avalia as ações de comunicação da marca? Qual é o papel da pesquisa? A sua ação tem por base dados e informações anteriores? Qual é a relação entre os objetivos de comunicação e os objetivos do negócio? Como é que esses objetivos são determinados? Que importância tem a criatividade neste processo? O planeamento pode ser descrito a curto prazo? As ações são monitorizadas em tempo real?

Ao mesmo tempo que se foram realizando as entrevistas, foi feita a observação, a qual permitiu completar e interpretar, de forma mais detalhada, as informações fornecidas pelos entrevistados durante as três fases. Este período de observação (três anos) pode ser considerado de longo prazo no contexto económico atual, que está em rápida evolução.

As entrevistas e a observação foram complementadas com a análise documental que, além das anotações e dos registos das entrevistas e da observação, incluiu a recolha de 100.000 documentos, dos quais mais de 12.000 foram analisados. A Tabela 2 mostra os diferentes tipos de documentos examinados, muitos dos quais diretamente relacionados com as estratégias de relações públicas das três marcas.

TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO
Materiais de imprensa (press releases e outros)	26
Clipping	11.500
Comunicação com utilizadores (aplicações, blogues e média sociais)	1.000

Tabela 2: Análise documental

Depois de reunidas e comparadas todas as informações recolhidas, estas foram categorizadas de acordo com os conceitos detetados nos estudos de caso, seguindo os princípios da *grounded theory* (ou teoria fundamentada em dados), uma metodologia que permite que uma teoria seja desenvolvida a partir da recolha e análise sistemática de dados. Assim, as conclusões deste artigo mostram que a teoria deriva da categorização desses resultados através da “interação constante entre análise e recolha de dados” (Strauss & Corbin, 1998, p. 273). Segue-se a discussão dos resultados.

RESULTADOS

Os resultados desta investigação procuram descrever o papel das relações públicas nas estratégias de *growth hacking* de três marcas digitais: a Wallapop, a Westwing e a Fotocasa. Ao analisar os modelos de planeamento estratégico de cada uma destas marcas, encontraram-se diferenças e semelhanças, que se apresentam de seguida.

ESTUDOS DE CASO

Os três estudos de caso que se discutem abaixo foram analisados através da triangulação de dados assente em três métodos de recolha de dados: as entrevistas em profundidade, a observação e a análise documental.

WALLAPOP

A Wallapop foi a primeira aplicação espanhola de compra e venda de produtos, com base na localização. Fundada em Barcelona, no ano de 2013, a plataforma comercializa itens de segunda mão, permitindo que os utilizadores vendam objetos que não usam a pessoas próximas.

A estratégia de relações públicas da Wallapop segue o modelo das quatro etapas RACE⁴ (Marston, 1963): pesquisa, planeamento, implementação e avaliação. A pesquisa é um passo fundamental na estratégia desta marca, já que as decisões tomadas antes da implementação de qualquer ação são sempre baseadas em dados, tal como mostraram a informações recolhidas no estudo de caso.

O segundo passo da estratégia da Wallapop é, então, o planeamento, no qual os objetivos claros, quantificáveis, realistas e calendarizados são definidos, antes de se escolher o meio adequado para executar a ação. Para atender à necessidade de rapidez, os planos de comunicação da Wallapop são elaborados apenas com alguns meses de antecedência. De forma a proporcionar a flexibilidade necessária, a marca possui uma estrutura horizontal, dinâmica, inovadora e multidisciplinar. Segundo a diretora de marketing, Gemma Escribano,

a velocidade é uma obrigação nas *startups*. Para nós, o planeamento a longo prazo seria de cerca de seis meses, a médio prazo de três ou quatro meses e, por fim, de curto prazo de um ou dois meses. As novas empresas, como a Wallapop, tendem a ter estruturas altamente horizontais, o que garante a partilha de conhecimento, ao mesmo tempo que se incentiva toda a inovar, fazendo com que todos se sintam envolvidos no projeto. A equipa de comunicação multidisciplinar da Wallapop é capaz de adaptar a mensagem aos diferentes canais, aproveitando ao máximo a sua sinergia.

A este respeito, Jessica Amador, diretora de comunicação da Wallapop, afirmou que: “não há papéis duplos, tudo é combinado. Por exemplo, temos um profissional que gere a comunicação na aplicação, outro que está responsável pelo relacionamento com os influenciadores e outras pessoas que gerem o conteúdo de cada canal”.

Depois do planeamento, a Wallapop inicia a etapa de implementação de ações, que é realizada a partir de uma estratégia de comunicação 360°, combinando campanhas publicitárias com ações de relações públicas focadas, principalmente, na publicidade

⁴ Modelo de planeamento estratégico utilizado no marketing digital, cujas iniciais correspondem às suas quatro fases: reach (alcance); act (agir); convert (converter); engage (envolver).

e na comunicação de marketing. Escribano explicou como são executadas as ações de comunicação da marca:

a Wallapop tem uma estratégia de 360°, que combina todos os canais possíveis, aproveitando o máximo de cada um. Atualmente, o meio digital é a prioridade, embora os canais tradicionais também funcionem bem. A televisão, por exemplo, funciona muito bem para a Wallapop. Combinar significa promover todos os canais ao mesmo tempo e melhorar as métricas da empresa.

A estratégia de comunicação 360° desta marca inclui, portanto, uma visão de *growth hacking*, que contempla campanhas e ações publicitárias, bem como comunicação de marketing e o marketing de influência, reunindo todos os canais online e offline possíveis para obter melhores resultados na etapa de avaliação.

WESTWING

Westwing.es é um portal de decoração para a casa, que pertence ao grupo Westwing Group GmbH, fundado na Alemanha em 2011, pela especialista em decoração Delia Fischer. Foi a primeira plataforma europeia de *e-commerce* dedicada exclusivamente ao lar e, hoje, é líder em venda de móveis em Espanha.

O planeamento de relações públicas da Westwing também segue o modelo de quatro etapas RACE (Marston, 1963). O primeiro passo, a pesquisa, é fundamentado pela grande quantidade de dados gerados pelo *e-commerce*. As informações são analisadas, a fim de maximizar as hipóteses de sucesso nas ações de comunicação. De uma forma geral, o planeamento é realizado anualmente, embora as ações sejam delineadas trimestralmente, já que a marca precisa de um tempo de reação rápido. Os objetivos propostos pela Westwing visam aumentar o reconhecimento da marca no seio do público-alvo, que é constituído pelos compradores de itens de decoração e pelos seus influenciadores. Nas palavras de sua diretora de marketing, Beatriz Friol, “a Westwing geralmente planeia as suas ações de relações públicas anualmente. Porém as ações detalhadas são preparadas trimestralmente para nos dar um tempo de reação mais rápido”.

No que diz respeito à estratégia, a Westwing aposta na criação de conteúdo relevante em todos os tipos de formatos, a fim de se posicionar como líder de mercado. Para isso, tem a sua própria equipa interna de assessoria de imprensa, composta por jornalistas e fotógrafos que trabalham exclusivamente na produção de conteúdos, os quais são publicados diariamente nas redes sociais e em *newsletters*. A estratégia de comunicação desta marca combina, então, o marketing digital de conteúdo com campanhas de publicidade online e offline e com ações de relações públicas. À semelhança da Wallapop, também na Westwing as ações são planeadas e executadas de forma integrada, com uma visão 360° e com o foco no *growth hacking*, que usa a criatividade e aproveita a sinergia entre os canais para alcançar o melhor reconhecimento da marca junto dos consumidores.

Por fim, a quarta etapa da estratégia de comunicação da Westwing é a avaliação, que inclui a monitorização contínua e em tempo real das ações que estão a ser implementadas, a fim de avaliar o retorno do investimento realizado.

FOTOCASA

O portal imobiliário Fotocasa foi criado em 2004 após a fusão dos portais Anuntis e Vivendum. Pertence à Schibsted Spain, a maior e mais diversificada empresa de classificados da Espanha.

A estratégia de relações públicas da Fotocasa tem um foco nas técnicas de *growth hacking* e o planeamento estratégico e também segue o modelo de quatro etapas RACE (Marston, 1963).

Todos os planos de comunicação da marca começam com a pesquisa, uma vez que, a maioria das suas ações de comunicação projetadas são baseadas na recolha de dados. Alguns desses dados são obtidos através de amostras projetadas para atingir uma percentagem do público-alvo e, dessa forma, garantir uma medida antecipada da sua eficácia.

Em seguida, o planeamento das ações é elaborado com base nos objetivos de comunicação que são definidos anualmente e alinhados com os objetivos da empresa. Mas, o planeamento das ações também é executado trimestralmente. Além disso, a Fotocasa ainda possui um plano tático, destinado a atender a necessidades repentinas. O processo de tomada de decisão é flexível e a estratégia da marca procura aproveitar a sinergia entre as ações planeadas e as ações realizadas, com uma visão que também se enquadra no conceito de comunicação integrada, e que está a evoluir para o *growth hacking*.

O fator essencial dentro do planeamento da Fotocasa é a coordenação das ações de publicidade e de relações públicas de forma benéfica. Nas palavras da chefe de comunicação da empresa, Anaïs López,

estas ações são sinérgicas. Não se realiza uma única ação sem pensar como esta pode ser afetada ou ser aproveitada em qualquer área. Há muita coordenação entre as equipas. Tentamos interligar todas as áreas para que as ações sejam coordenadas e projetadas com o mesmo espírito.

O plano de comunicação da Fotocasa é, assim, implementado através da combinação de ações de relações públicas – incluindo assessoria de imprensa, marketing de conteúdo e marketing de influência – e de publicidade (online e offline) e apresenta uma visão 360° com o foco no *growth hacking*.

Por fim, os resultados das ações de comunicação são constantemente acompanhados e considerados no planeamento de novas ações, de acordo com a espiral estabelecida no modelo RACE (Marston, 1963). Para avaliar a eficácia das suas ações, a Fotocasa definiu as seguintes métricas: *top of mind* mensal, ROI (taxa de retorno) e *share of voice* (que mede o impacto da marca no seu público-alvo).

CATEGORIZAÇÃO

Conforme estabelecido na secção da metodologia, seguindo os princípios da *grounded theory*, os resultados da investigação foram categorizados em conceitos relacionados com o planeamento estratégico de relações públicas.

Após a categorização, foram observadas correspondências com a criação da estratégia 360° em todas as etapas das entrevistas realizadas com os representantes das três empresas. O planeamento estratégico de relações públicas coincide entre as marcas e corresponde ao modelo RACE de quatro etapas: pesquisa, planeamento, implementação e avaliação (Marston, 1963). O objetivo de crescimento, centrado na abordagem do *growth hacking*, também está presente em todos os estudos de caso.

As ações de relações públicas realizadas pelas marcas, enquadram-se no âmbito da comunicação de marketing, de acordo com a classificação da ADECEC (2008), com destaque para a publicidade, para o marketing de conteúdo e para o marketing de influência. Em todos os estudos de casos, houve um planeamento integrado através da implementação de ações de relações públicas, de publicidade e de marketing.

CATEGORIA	WALLAPOP	WESTWING	FOTOCASA
Estratégia 360°	X	X	X
Pesquisa	X	X	X
Planeamento	X	X	X
Implementação	X	X	X
Avaliação	X	X	X

Tabela 3: Categorização

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os resultados desta investigação mostram que as ações de relações públicas executadas pelas marcas digitais presentes no estudo fazem parte de seu planeamento de marketing, que tem uma visão de *growth hacking*, focada em alcançar o crescimento através da criatividade e da análise de dados.

Em termos de estratégia, os resultados do estudo revelam a presença dos quatro pilares principais no processo de planeamento estratégico de relações públicas: pesquisa, planeamento, implementação e avaliação. As ações implementadas pelas marcas em questão centram-se na concretização de objetivos de comunicação a curto prazo, que privilegiam técnicas de comunicação responsáveis por gerir os ativos intangíveis.

Realizar pesquisas e avaliar os resultados são fatores-chave nas ações de relações públicas das marcas analisadas. Todas as decisões são conduzidas pelos dados recolhidos e analisados. Como resultado, as três empresas ajustam o seu planeamento estratégico, que é flexível e dinâmico.

No entanto, este estudo não encontrou a influência significativa de outras áreas, como é o caso da reputação, das relações institucionais ou da comunicação de crise, nas estratégias de relações públicas. Tal pode ser explicado pelos planos a curto prazo que caracterizam as estratégias destas marcas, e que não permitem trabalhar assuntos como a reputação organizacional.

Ainda assim, os resultados da investigação mostraram que todas as ações de relações públicas e de marketing são planeadas e executadas de forma coordenada e integrada. As marcas digitais operam num contexto no qual a velocidade e mudança são palavras de ordem e, por isso, os planos são quase sempre pensados a curto prazo. Este tipo de planeamento requer equipas multidisciplinares altamente coordenadas, com uma cultura colaborativa e flexível (Mintzberg, 1979). Além disso, o estilo de liderança observado caracteriza-se pela gestão por objetivos (Drucker, 1954), e leva exatamente ao modelo RACE de planeamento estratégico (Marston, 1963), com particular interesse na tomada de decisão baseada em dados, que é impulsionada pelas ferramentas digitais.

AGRADECIMENTOS

A investigação realizada não teria sido possível sem o valioso conselho de Esteban Redolfi, da Mobile World Capital, e sem o envolvimento profissional dos chefes das estratégias de relações públicas das marcas estudadas: Gemma Escribano, Jessica Amador e Carlos Macho, da Wallapop; Beatriz Friol e Patricia Mas, da Westwing e Montserrat Lavilla, Anaïs López e Violeta Ruiz, da Fotocasa.

REFERÊNCIAS

- ADECEC. (2008). La comunicación y relaciones públicas en España-radiografía de un sector. Retirado de http://prnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf
- Aguilera, J. (2016). *La gestión de cuentas en la agencia de comunicaciones de marketing*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. Nova Iorque: Boni and Liveright.
- Castells, M. (2001). *La galaxia internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Cuenca, J. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. La investigación estratégica preliminar*. Barcelona: Editorial UOC.
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. Nova Iorque: Harper & Brothers.
- Ellis, S. (2010, 26 de julho). Find a growth hacker for your startup [Post em blogue]. Retirado de <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers>
- Ellis, S. & Brown, M. (2018). *El método hacking growth: qué hacen compañías explosivas como Facebook, Airbnb y Walmart para ser líderes en el mercado*. Barcelona: Penguin Random House.

- García Carballo, C. (2012). Mensajes con fines publicitarios que tornan en relaciones públicas en las redes sociales: el caso de Starbucks España y Cash Converters España. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(2), 145-172. <https://doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-07-145-172>
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence*. Nova Iorque: Free Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Marca, G. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV. La investigación estratégica de evaluación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Matilla, K. (2017). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Pulizzi, J. & Barret, N. (2009). *Get content get customers: turn prospects into buyers with content marketing*. Nova Iorque: McGraw Hill Professional.
- Pulizzi, J. & Rose, R. (2017). *Killing marketing: how innovative businesses are turning marketing cost into profit*. Nova Iorque: McGraw Hill.
- Ries, A. & Ries, L. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Urano.
- Rushkoff, D. (1994). *Media virus*. Nova Iorque: Random House Publishing Group.
- Schultz, D. E. & Kitchen, P. J. (2000). A response to 'theoretical concept or management fashion'. *Journal of Advertising Research*, 5(40), 17-21. <https://doi.org/10.2501/JAR-40-5-17-21>
- Schultz, D. E. & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15, 75-84. <https://doi.org/10.1080/13527260902757480>
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Trusov, M., Bucklin, R. E. & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73, 90-102.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Patricia Coll-Rubio é doutorada em Comunicação e professora das disciplinas de Introdução ao Jornalismo, de Comunicação Corporativa e de Gestão de Conteúdo Digital na Escola de Comunicação e Relações Internacionais da Universidade Ramon Llull. Como jornalista especializada em transformação digital colabora com o *El País Retina*, *La Vanguardia* e *Wolters Kluwer*.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7649-800X>

Email: PatriciaCR1@blanquerna.url.edu

Morada: Escola de Comunicação e Relações Internacionais, Blanquerna - Universidade Ramon Llull (URL) Pça. Joan Coromineso8001 Barcelona, Espanha

Josep Lluís Micó é professor de Jornalismo na Universidade Ramon Llull e vice-presidente da Escola de Comunicação e Relações Internacionais desta instituição. Liderou projetos de investigação internacional e é autor de dezenas de artigos, capítulos e livros sobre comunicação e tecnologia, além de ser analista de tecnologia e de tendências em meios de comunicação como *La Vanguardia*, Rádio Nacional de Espanha, *NacióDigital*, *Diari de Girona*, etc.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1191-226X>

Email: JosepLluisMs@blanquerna.url.edu

Morada: Escola de Comunicação e Relações Internacionais, Blanquerna - Universidade Ramon Llull (URL) Pça. Joan Coromineso8001 Barcelona, Espanha

* **Submissão: 28/06/2019**

* **Aceitação: 31/10/2019**