



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A MARCA TRICOTS BRANCAL**

MARIA CARLOTA CARVALHÃO BRANCAL MARCOS

OUTUBRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A MARCA TRICOTS BRANCAL**

MARIA CARLOTA CARVALHÃO BRANCAL MARCOS

**ORIENTAÇÃO:
MESTRE FREDERICO CAETANO**

OUTUBRO – 2019

RESUMO

No âmbito deste Trabalho Final de Mestrado (TFM), será desenvolvido um Plano de comunicação Integrada de Marketing. O estudo da marca, Tricots Brancal, tem por objetivo devolver à mesma a notoriedade de outros tempos, junto do seu público-alvo. A marca Tricots Brancal, conta com uma fábrica na Covilhã onde também se localiza o armazém, 23 lojas de Norte a Sul do país, bem como presença noutras lojas parceiras (Portugal e Espanha). Esta é uma marca que continua ligada a um passado áureo, sem se ajustar às novas necessidades.

Para melhor entendimento do caminho a ser seguir, serão aprofundados conceitos como: Comunicação Integrada de Marketing (CIM), Marca, *Storytelling* e Notoriedade da marca.

Os métodos de pesquisa a serem implementados serão *multi-methods*, onde os dados quantitativos chegarão essencialmente através de dados secundários e os qualitativos de dados primários – entrevistas e *focus group*.

Com a realização do plano pretende-se perceber quais as estratégias que devem tomar parte nas diferentes áreas de atuação e quais as estratégias a seguir.

A intenção do plano é a de apresentar estratégias implementáveis com um orçamento limitado e que possam aumentar o reconhecimento e notoriedade da marca, mantendo os clientes existentes fidelizados e encontrar novos clientes.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing (CIM), Marca, *Storytelling*, Notoriedade da marca.

ABSTRACT

Within the scope of the Master Thesis final project, it will be done an integrated Marketing Communication (IMC) plan. The study of Tricots Brancal Brand has, as an objective, to bring back the visibility that the brand had years ago, alongside with its target audience. Tricots Brancal Brand has a factory in Covilhã, city in which its warehouse is located has well, 23 stores from North to South of Portugal, and has partnerships in other stores (Portugal and Spain). This is a brand that stills tied to its golden pass, with little adjustments to the new market needs.

For a better understanding of the path to follow, there will be explored concepts as: Integrated Marketing Communication (IMC), Brand, Maturity, Storytelling, Brand Awareness.

The research methods to implement will be multi-methods, where the quantitative will mainly be from secondary data and the qualitative methods will come from primary data such as Interviews and focus group.

With the execution of this plan is pretended perceive what are the strategies that should take place in the different actuation.

The intention of the plan is to present implementable strategies with a limited budget that can increase the recognition and brand awareness, keeping the existing customers loyal and find new ones.

Keywords: Integrated Marketing Communication; Brand; Maturity; Storytelling; Brand Awareness.

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração deste Trabalho Final de Mestrado a ajuda e o apoio de diferentes pessoas ao longo de todos estes meses foi essencial, pelo que gostaria de as mencionar e de lhes agradecer.

Todo este trabalho seria muito mais difícil de realizar se não tivesse como exemplo uma amiga que admiro muito e que me mostrou que é possível conciliar várias atividades em simultâneo e com sucesso, Joana Caetano obrigada por seres um exemplo e um orgulho.

Gostaria também de agradecer ao exemplo de espírito de sacrifício que me inspirou e à força moral que o meu namorado, Pedro Crespo sempre se mostrou disponível a dar, tendo sido a minha força nos momentos mais difíceis.

Agradeço à minha família por darem sentido à palavra, família. Por estarem sempre presentes e disponíveis, em especial à minha irmã Leonor.

À minha amiga e colega Rebeca que foi um bom ouvido e com quem pude partilhar muitas dúvidas e desabafos, foste essencial.

Agradeço também ao meu orientador que me apoiou e ajudou a que fosse possível conciliar este trabalho com a vida profissional.

A todos os meus amigos que realizaram trabalhos de mestrado e que me incentivaram com os seus exemplos.

Por último, obrigada a todos os trabalhadores dos Tricots Brancal que se disponibilizaram e me ajudaram com *inputs* essenciais à realização deste trabalho.

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
1. Introdução	1
1.1 Relevância do Tema	i
1.2 Objetivos do Plano	1
1.3. Método Utilizado	2
2. Revisão de literatura	2
2.1 O Conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM)	3
2.2 A Importância dos Social Media na Comunicação	4
2.3 A importância da Comunicação <i>Two-way</i>	5
2.4 <i>Storytelling, Content Marketing</i> e o seu papel na relação cliente-marca	6
2.5 <i>Consumer Journey</i>	6
2.6 Tricots – enquadramento teórico	7
2.7 Conclusões	9
2.8 Formulação de questões de investigação	10
3. Metodologia	10
4. Resultados Esperados	11
5. Plano de Comunicação Integrada de Marketing	11
5.3.1 Missão da Organização	11
5.3.2 Apresentação e Historial da empresa	11
5.3.3. Clientes	12
5.3.4. Serviços	12
5.3.5. Preços	13
5.3.7. Recursos	13
5.3.8. Promoções	14

5.3.9. Posicionamento Percecionado	14
5.3.10. Conclusões	14
5.4 Análise Externa – Macro Ambiental	15
5.4.1 Envoltente Económica, Política e Social	15
5.4.2 Envoltente Institucional	15
5.4.3 Envoltente Cultural	16
5.4.4 Grupos de Pressão	17
5.4.5 Conclusões	17
5.5 Análise Externa – Micro Ambiental	18
5.5.1 Concorrência	18
5.6 Análise SWOT	19
5.7 Objetivos do Plano	21
5.8 Estratégia	21
5.8.1 Segmentação	22
5.8.2 Posicionamento Desejado	22
5.8.3 Público-Alvo	23
5.9 Definição de Mensagens-chave	24
5.10 Áreas de Atuação	24
5.11 Plano Tático	24
5.11.1 Consideração inicial	25
5.11.2 Avaliação Ativa	27
5.11.4. Pós-compra	29
5.13 Orçamento	31
5.15 Avaliação e Controlo	32
6. Conclusões e recomendações	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
Webgrafia	36
Entrevistas	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Presença Digital da concorrência direta.....	18
Tabela 2 - Análise SWOT	20
Tabela 3 - Características do Segmento	22
Tabela 4 - Definição das mensagens-chave	24
Tabela 5 - Estratégia de Redes Sociais	27
Tabela 6 - Macro e Micro influenciadores	28
Tabela 7 – <i>Workshops</i>	30
Tabela 8 – Aulas	31
Tabela 9 – Orçamento	31
Tabela 10 – Calendarização	32

1. Introdução

1.1 Relevância do Tema

A comunicação feita pelas organizações é cada vez mais uma comunicação de integração marca-cliente. Existe maior preocupação na forma como se dirigem aos consumidores e sobre como ir ao encontro das suas necessidades e preferências.

Comunicação Integrada de Marketing, daqui em diante CIM, consiste em coordenar e integrar a comunicação marca-cliente com elementos de marketing. CIM é dos aspetos do *marketing-mix* com maior expressividade (Shimp, 2007). Uma das causas dessa expressividade provém do aumento da importância dos *Social Media* no dia-a-dia da comunicação das pessoas/consumidores (Mangold & Faulds, 2009). Existem novos desafios, a proliferação dos *Social Media* e novas facilidades de acesso à *Internet*, que as empresas têm de enfrentar e estão relacionados com a forma como os consumidores utilizam a informação disponível. Os consumidores não guardam a informação recebida das marcas para uso posterior, procuram-na através de diferentes plataformas e consoante necessitem. O que permite a utilização da informação quando for conveniente. “Os consumidores têm reduzido a utilização da publicidade como fonte de informação que guia o seu processo de decisão no momento da compra” (Mangold, Faulds, 2009).

Assim e por forma a responder ao novo desafio, CIM é essencial e fundamental para que uma empresa consiga integrar todos os canais de comunicação da melhor forma possível para entregar uma mensagem clara (Kotler & Keller, 2012).

Este TFM pretende desenvolver um Plano de CIM para a empresa Tricots Brancal. Apesar de ser uma empresa com muita experiência, a falta de adaptação às constantes mudanças do quotidiano, sugere uma necessidade de mudança. Com um orçamento reduzido, um plano de CIM com incidência estratégica em *Social Media* e implementação em loja própria parece ser a melhor forma de pôr em prática, no curto prazo, mudanças mostrando que há formas eficientes de utilizar recursos que permitem alcançar resultados visíveis.

1.2 Objetivos do Plano

Este plano tem os objetivos de: (1) aumentar a notoriedade da marca junto do público mais jovem; (2) aumentar o número de visitas às lojas em 20%; (3) ter uma comunicação

jovem e próxima do consumidor passando mensagens claras; (4) aumentar o número de seguidores nas redes sociais em 30%; (5) perceber o que o consumidor quer/procura, passando a comunicar nesse sentido e (6) dinamizar atividades em loja para oferecer experiências.

1.3. Método Utilizado

O plano foi sustentado por uma revisão de literatura, onde se relaciona a definição de CIM, o plano de CIM e alguns modelos de planos de CIM existentes.

O modelo conceitual utilizado foi o modelo de Clow e Baack (2011) com incidência na *consumer journey* na aplicação tática. Para a elaboração do plano foram recolhidos dados primários, utilizando o método de entrevista semiestruturada e recolhidos dados secundários para complementar a informação.

Este Plano de CIM foi desenvolvido com base num realismo crítico, com uma abordagem dedutiva e natureza descritiva. A abordagem metodológica é qualitativa porque terá por base entrevistas em profundidade a clientes; *prospect* e lojistas. Serão também inquiridos lojistas sobre perguntas dos clientes que a marca não tem (entrevistas telefónicas).

O Plano de CIM tem o suporte de uma literatura que faz o enquadramento da definição de CIM com o Plano de CIM.

As entrevistas a fazer serão semiestruturadas por não serem demasiado rigorosas com perguntas fechadas (entrevistas estruturadas), terem uma estrutura associada, seguirem uma linha de pensamento específico e conterem perguntas que devem ser respondidas. Nas entrevistas semiestruturadas, algumas perguntas podem ser omitidas no decorrer da entrevista e a ordem das questões não é estática. Para além disso podem surgir de forma específica perguntas não previstas, mas que o entrevistador entende necessárias. As entrevistas em profundidade serão presenciais e a cada pessoa de forma individual, para poder ter uma melhor perceção do que o entrevistado pretende dizer (Saunders, 2009).

2. Revisão de literatura

O capítulo da revisão de literatura segue a seguinte divisão em: (2.1) conceito de CIM; (2.2) a importância dos *Social Media* na comunicação; (2.3) a importância da comunicação bilateral; (2.4) *storytelling*, *content marketing* e o seu papel na relação

cliente-marca; (2.5) *Consumer journey*; (2.6) *Tricots* – enquadramento teórico; (2.7) conclusões e (2.8) questões de investigação provenientes da revisão de literatura.

2.1 O Conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

O conceito de CIM ganhou expressividade em 1990 e tem evoluído nos últimos 20 anos.

Do ponto de vista de gestão e marketing, a comunicação foi tida desde início como ferramenta de persuasão (*one-way*), mero ato transacional e foi como tal que se desenvolveu (Barrio-garcía & Kitchen, 2012), existindo nesta altura controlo absoluto sobre a forma como a comunicação era disseminada (Mangold & Faulds, 2009).

CIM é para Shimp (2007), a filosofia/prática de coordenar cuidadosamente todos os elementos de comunicação e marketing de uma empresa, e também uma ferramenta agregadora de conceitos de marketing, comunicação e marca-cliente. Tem como objetivo ajudar na criação e coordenação de mensagens consistentes e transversais a todos os canais de comunicação deixando por essa razão de ser feita *one-way* e vista como mero ato transacional, como numa primeira fase da sua existência acontecia.

Para Kitchen *et al.* (2004), CIM não é apenas um processo de comunicação, mas uma associação de processos de gestão com as marcas para atingir os objetivos estabelecidos.

McArthur and Griffin (1997), acrescentam ainda que CIM apesar de ter começado com uma orientação mais estratégica, acabou a enveredar por uma orientação tática.

Também é referido por Shimp (2007), que independentemente do foco de comunicação que cada empresa dá aos seus produtos, as comunicações de marketing são fundamentais para maximizar o impacto junto dos *stakeholders* com um custo mínimo.

Nos últimos anos o consumidor tem alterado os seus hábitos e novas ferramentas de comunicação surgiram numa tentativa das organizações se adaptarem aos clientes. Um dos grandes impulsionadores desta mudança de relação tem sido os *Social Media*, também referenciados como *consumer-generated media* (Mangold & Faulds, 2009).

Ainda na mesma linha de pensamento Batra e Keller (2016), defendem que CIM é uma forma consistente que as empresas têm de chegar aos consumidores da melhor forma, lembrando-os de determinada marca e dos seus produtos direta e indiretamente. A

explosão dos novos *media* veio influenciar bastante a forma como os consumidores alteraram os padrões de uso dos *media* para obter informação, o que fez a atenção dos clientes dividir-se por diferentes ecrãs, influenciando a forma como escolhem e são impactados pelas marcas (quando e como). O que ajuda a provar que os avanços tecnológicos têm transformado o ambiente de marketing e comunicação criando novos desafios a par com novas oportunidades para os *marketeers*.

2.2 A Importância dos Social Media na Comunicação

Num estudo levado a cabo pela *We are Social* e a Hootsuite, “Digital in 2018” é salientada a importância crescente das Redes Sociais. Do mesmo estudo conclui-se que o número de pessoas a utilizar a internet tem sofrido aumentos, em 2018 já tinham passado, a nível mundial, os 4 biliões. O facto de mais pessoas terem acesso a smartphones com preços acessíveis e melhores planos de dados móveis, que permite um acesso fácil e rápido à Internet, em qualquer lugar, um dos fatores contribuí para o aumento de utilizadores. Também o número de utilizadores de Redes Sociais vem aumentando. Em 2018 o número de utilizadores de Redes Sociais era cerca 3 biliões, a nível mundial e o acesso é feito essencialmente por dispositivos móveis. Também a penetração do número de utilizadores de Redes Sociais ativamente é um dado importante a salientar. Em Portugal a taxa de penetração é 42% e o tempo médio diário em redes sociais é de 2h10 min.

Os Social Media são, para as empresas, uma forma de envolvência dinâmica com o consumidor. Aqui, os movimentos de satisfação ou insatisfação dos consumidores com as marcas é quase instantâneo, podendo ajudar a minimizar falhas ou maximizar oportunidades, de acordo com o estudo levado a cabo pela Marktest, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”. Os *Social Media* têm influenciado o ambiente de marketing e comunicação, oferecendo relações mais próximas e possibilidade de atingir, de forma mais eficaz, o target desejado. Existe agora a possibilidade de comunicação *live* e simultânea empresa-consumidor e consumidor-consumidor, comunicação que potencia o *word-of-mouth*. A comunicação recíproca veio impactar o uso das Redes Sociais, pelos consumidores e profissionais de marketing (Zolkepli & Kamarulzaman, 2011). Esta nova forma de comunicação trouxe a necessidade de influenciar os consumidores de forma diferente. As marcas começaram a falar através de pessoas de diferentes locais e *backgrounds*, com poder para moldar opiniões e tendências dos consumidores, designados *Influencers*. Pessoas com forte conexão com diferentes grupos, sabem expressar-se, têm

interesse por vários assuntos e provocam empatia entre os utilizadores de redes sociais acima da média. Pela sua posição na sociedade, no trabalho, as suas opiniões, pelo que defendem e em que acreditam, são ouvidos e influenciam outros (Keller & Berry, 2003).

No universo online e segundo More & Lingam (2017), os *Social Influencers* são utilizados para colocar em prática a estratégia de marketing viral que, com o aumento do uso das redes sociais tem tido forte impacto no *network* social. Os *Influencers* criam tendências nas redes sociais moldando a mente dos seguidores e as empresas começaram a tirar partido do fenómeno. Definem os *influencers* cujos valores e perfis se identificam com a marca e estreitam relações. São uma “Forma indireta de marketing também apelidada de marketing de influência” (More & Lingam 2017). Estas novas formas de comunicação trazem possibilidades como a personalização das mensagens, melhoria de *timings*, entre outros. Os *marketeers* têm novas ferramentas de comunicar, o que fez surgir questões de comunicação: o que dizer; como; quando; a quem e com que frequência. Estas perguntas surgem porque o consumidor tem mais poder para decidir que informação quer receber e onde a vai buscar. Assim, para chegar ao consumidor-alvo, as empresas devem usar diferentes métodos de comunicação simultâneos. (Kotler & Keller, 2012).

No seguimento deste ponto de vista, o estudo da agência *We are Social*, “Digital in 2018” aponta sugestões de como utilizar as Redes Sociais. Deve existir foco na criação de valor mútuo, compreensão sobre o que o consumidor realmente quer e precisa, tirar partido das redes sociais para manter uma conversa, mesmo após uma venda bem-sucedida.

Em suma os *Social Media* “tornaram-se numa forma de influenciar vários aspetos da vida do consumidor e seus comportamentos, incluindo o *awareness*, a aquisição de informação, opiniões, atitudes, comportamentos de compra, comunicação no pós-compra e avaliação” (Mangold, & Faulds, 2009). As comunicações de marketing ajudam, fornecendo os meios necessários ao desenvolvimento de valor para a marca baseado no consumidor Keller (2003), e os *Social Media* são uma das formas com menos barreiras à entrada e com uma proliferação mais eficaz, segundo um estudo levado a cabo pela Marktest Marktest, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2017”.

2.3 A importância da Comunicação *Two-way*

Em 1998 Duncan & Moriarty (1998), defendiam que a ideia de persuasão na comunicação seria substituída pela interação da empresa com os clientes. É sugerido também pelos

autores que se trabalhem três elementos-chave comuns às duas disciplinas: mensagem; *stakeholders* e interatividade, criando valor para a marca. Interação potenciada pelos novos e crescentes canais de comunicação acima abordados.

A importância da comunicação *two-way* é ressaltada como forma de comunicação para uma relação entre organizações e consumidores. A intenção desta comunicação é ouvir o consumidor e perceber as suas expectativas e necessidades, para ir ao seu encontro. Por isso as empresas são cada vez mais focadas no cliente, para a construção de relações *win-win*, sem esquecer que a comunicação acontece antes, durante e no pós-compra. Comunicação que é responsável por construir ou destruir relações cliente-marca. Tendo presente que o que a empresa não diz ou não comunica pode ser alvo de interpretação por parte dos consumidores, por isso é tão importante informar, não silenciar.

2.4 *Storytelling, Content Marketing* e o seu papel na relação cliente-marca

Storytelling, é um conceito que tem por base contar uma história aos consumidores que os envolva e os faça sentir mais próximos da marca. Um dos canais preferenciais é *Social Media*, porque os influenciadores das redes sociais funcionam como *Storytellers* e embaixadores da marca. Para Woodside, Sood & Miller (2008), há uma evidente relação interpessoal que tem por base histórias, que devem ser utilizadas pelas marcas para se relacionarem com os consumidores de forma mais pessoal. Pulizzi (2012), chega mesmo a dizer que as histórias, o *storytelling*, podem ser o segredo para uma estratégia de atração e fidelização dos consumidores à marca, *content marketing*. O *content marketing* é a criação de valor/conteúdo relevante, de forma sólida por uma marca que visa gerar comportamento positivo no consumidor e/ou influenciar a sua perceção relativamente à mesma. Esta nova forma de marketing está presente através de revistas corporativas, *posts* de *blogs*, *podcasts*, etc. É através do *storytelling* e tendo os *Social Media* como canal, que as empresas conseguem ganhar espaço na mente do consumidor. As histórias são poderosas, devem ser utilizadas para criar *engagement* (Mangold & Faulds, 2009).

2.5 *Consumer Journey*

A opinião sobre uma marca é formada todos os dias através de vários *touchpoints* como notícias, conversas com familiares e amigos, ou através da experiência com o produto/serviço. A menos que o consumidor esteja a comprar ativamente, grande parte da exposição à comunicação das marcas, acaba por se perder. No entanto e caso haja um

estímulo que impulse a compra, as impressões que foram sendo acumuladas tornam-se cruciais. Cruciais porque moldam o interesse inicial e tornam marcas elegíveis para compra. Apesar de o marketing tradicional continuar a ser muito importante, os *marketeers* têm de ser mais agressivos, uma vez que o consumidor é cada vez mais exposto à informação, de diversas formas. Os consumidores devem ser diretamente influenciados nos *touchpoints* que acionam a compra, como o *word-of-mouth*, a recomendação de família e amigos, ou as *reviews online*. Pontos essenciais para que determinada marca entre na lista de considerações iniciais dos *shoppers*. À lista inicial serão adicionadas ou subtraídas marcas à medida que vão sendo avaliadas tendo em conta o que o consumidor prefere/quer. A este momento é dado o nome de avaliação ativa que se prolonga até ao momento em que o consumidor seleciona a marca, momento de compra.

O trabalho do *marketeer* não termina com a compra, a experiência do pós-compra é um momento igualmente importante. A opinião sobre a marca continua a ser construída, assim é fundamental garantir que a experiência na utilização do produto foi boa, sem esquecer que a exposição a outras marcas continuará a existir e pode influenciar. Após experimentar o produto, o consumidor cria um referencial com base na sua experiência, a qual será tida em conta no início na próxima *decision journey*. É após experimentação e o com base no desempenho do produto/serviço que será desencadeada a repetição da compra, início do *loop* da lealdade, ou seja, a compra repete-se porque a experiência foi positiva.

O processo de decisão de compra é cada vez mais um processo circular consistindo em quatro fases: 1) consideração inicial; 2) avaliação ativa; 3) compra e 4) pós-compra (consumidores experienciam o que compraram). Se a experiência do pós-compra for boa (*trigger*) e o consumidor volte a comprar, poderá entrar no **loop de lealdade**. Informação retirada do site McKinsey & Company, “*The consumer decision journey (2009)*”.

2.6 Tricots – enquadramento teórico

O novo milénio contou com uma reviravolta e crescimento surpreendente relativamente ao número de jovens senhoras que faz tricot. O número triplicou nos últimos 10 anos, não existindo, no entanto, muitos estudos que se foquem em entender este target.

Este grupo impulsionou uma reviravolta na forma como o *tricot* era visto, passando de uma atividade para “avós”, algo muito doméstico para um ofício praticável nos metros, ou em locais *trendy* (Casey & Sanders, 2014).

Fazer *Tricot*, à mão, tem sido considerado como uma atividade artística que tem renascido, e sofreu uma reavaliação devido à adaptação de técnicas tradicionais por artistas e *designers*. É um ofício que começa a ser abraçado por celebridades, jovens profissionais, feministas e homens. Espelhando a mudança de paradigma, um estudo realizado pela maior associação de fabricantes de fios, The Craft Yarn Council (2012), concluiu que 38 milhões de consumidores fazia *tricot* ou *crochet* em 2011 nos EUA.

No entanto, o *tricot* não é apenas visto como arte, é também forma de terapia equiparável à meditação, ajuda a diminuir o ritmo cardíaco e a respiração, aumentando a destreza manual. É também uma arte que aumenta o sentido de identidade através da criação pelas próprias mãos e pela singularidade dos projetos, especialmente importante num mundo onde a produção em massa prolifera. Para além do referido, este ofício ajuda a desenvolver características de *multitasking*, especialmente importante na sociedade de hoje.

Neste estudo foram realizadas entrevistas exploratórias, para examinar a motivação de jovens senhoras com idades entre os 18 e os 39, para a prática de *tricot*. A autora concluiu que existem várias razões para se dedicarem a este *hobbie*. Uma das motivações é a necessidade de desenvolver a **criatividade**, salientada pelas inquiridas com trabalhos monótonos no seu dia-a-dia e necessitam de um escape à rotina. Outro dos pontos salientado pelas entrevistadas no decurso da investigação exploratória, foi a capacidade de *multitasking*, habilitando o(a) artista a ser mais produtiva. Muitas das entrevistadas sublinharam como exemplo o facto de tricotar em público enquanto esperam em filas.

As várias **fontes de informação** existentes e as explicações dos padrões a seguir, na conceção de uma obra, como livros e *sites* especialistas, foi outra das razões apontadas como motivo para começar a tricotar. Também os **aspetos sociais**, participação em reuniões/clubes para fazer *tricot*, levam as pessoas a conhecer quem partilhe da sua paixão, que resulta muitas vezes em boas amizades e estimula a dedicação a esta atividade.

Para tentar perceber o que leva cada pessoa a fazer tricot, foi aplicada a teoria de UG. Esta teoria divide as motivações em duas categorias, 1) **Uso**, onde a motivação é a finalização de um produto e utilização do mesmo, peça de decoração, roupa, entre outros. 2) **Gratificação**, motivação é o processo em si, a construção da obra na maioria das vezes oferecida a outros. Ao longo das entrevistas foi ficando claro que as pessoas dividem a sua razão para tricotar, entre **processo** (gratificação) e **produto** (uso). Concluiu-se que a motivação assinalada como mais forte para a prática deste ofício é o processo.

Durante as entrevistas foram apontadas barreiras para a prática do tricot: caro; reações negativas de familiares, amigos ou estranhos e falta de *know-how* ou técnica incorreta.

Apesar de este estudo ter sido realizado numa região específica dos EUA e a uma faixa etária também específica, foi importante como contributo para esta fase exploratória do presente estudo. De uma forma geral, foi possível perceber quais as motivações e as barreiras para as jovens que fazem tricot. Uma vez que uma das preocupações deste plano é perceber como recrutar novas faixas etárias, este estudo é uma boa base.

2.7 Conclusões

CIM nasceu como um conceito teórico de comunicação *one-way*, com foco na persuasão, mais estratégico numa primeira fase, enveredou posteriormente por uma orientação tática. Consiste numa associação de processos de gestão das marcas para atingir os objetivos estabelecidos, razão que serve de base à necessidade de um forte planeamento estratégico. O desenvolvimento da envolvente tecnológica tem sido forte e as novas tecnologias, que permitem formas de comunicar muito diversas, têm influenciado a forma de comunicar das empresas. Este plano é criado com o intuito de aproveitar as novas formas de comunicar, mais acessíveis do ponto de vista de *budget*, para alavancar uma marca adormecida na sua comunicação. Estas novas formas de comunicação fazem sentido essencialmente para o *tricot*, que tem vindo a ganhar espaço e alterar a forma como é visto. Os seus padrões de consumo estão a mudar e este Plano de CIM pretende usufruir da mudança para comunicar e recrutar. Recrutamento que será feito junto de um público mais jovem e de possíveis clientes que ainda não o são, mas que têm interesse por trabalhos manuais como por exemplo, a tecelagem. Esta necessidade de recrutamento surge do facto de a marca ter como principais clientes, consumidores mais envelhecidos.

2.8 Formulação de questões de investigação

Após revisão de literatura, considera-se que as questões de investigação são: O que é que os consumidores pensam da marca?; Como é que a marca se deve comportar?; Onde é que a marca deve comunicar para recrutar novos consumidores e manter os existentes, aumentando a sua afluência de compra?; O que é que os consumidores precisam e o que é que gostam?; Quais as estratégias da marca?; Identificar o público-alvo e onde é que se encontra; Quais as estratégias a implementar e como?

3. Metodologia

A filosofia a abordar é realista, a realidade é independente da mente humana, podendo ser interpretada através de condições sociais (realismo crítico). Uma abordagem realista foca a sua explicação num contexto/contextos específicos e acredita que os fenómenos de possível observação dão origem a dados e factos credíveis (Saunders, 2009, p.150).

A abordagem a seguir será dedutiva, a qual nos diz que antes da recolha de dados começar já existe uma posição teórica claramente desenvolvida.

O estudo será descritivo uma vez que pretende descrever de forma fiel a empresa, bem como a situação em que se encontra atualmente. É necessária uma visão clara do fenómeno a estudar (tipo de estudo que se revela mais adequado pelo facto de existir acesso facilitado a dados e a metodologia será maioritariamente qualitativa).

Relativamente ao horizonte temporal e uma vez que a análise da empresa e plano de CIM feito terão em conta um momento específico no tempo, será *cross-sectional*. Para este projeto o método de recolha de dados terá por base entrevistas pessoais, algumas presenciais e outras por telefone, baseadas em revisão de literatura adequada às necessidades. A intenção é fazer uma análise da perceção dos clientes e dos lojistas sobre a marca, para perceber quais os tipos de estratégias a utilizar para a obtenção dos melhores resultados possíveis Saunders (2009). Serão elaboradas entrevistas a clientes de faixas etárias diferentes. A intenção é de entrevistar pessoas entre os 24 – 34; 44 – 54 e 74-84. As faixas etárias que se pretende analisar estão relacionadas com os clientes atuais e onde a marca deve incidir no futuro para recrutar novos clientes, mantendo os existentes. As entrevistas a lojistas são essenciais por terem maior contacto com o consumidor, para identificar possíveis melhorias.

A estratégia a ser utilizada neste Plano de CIM, será a de uma *Action Research*, uma vez que a este tipo de estudo está inerente um ciclo fechado que começa com: Contexto e propósito; Diagnóstico; Planeamento; Tomada de ação até à Avaliação.

Através da avaliação e com os *outputs* que daí advenham, poderá surgir a necessidade de implementar novas estratégias, começando de novo o ciclo (Saunders, 2009, p. 179). Uma vez que o plano a desenvolver se destina à utilização pela marca (Tricots Brancal) numa ótica de melhoria contínua, a estratégia de *Action Research* será a mais adequada.

O modelo a utilizar para o desenvolvimento do Plano de Comunicação será o de Clow & Back (2011), visto tratar-se de um modelo muito completo e pela familiaridade com o mesmo, acredito ser um plano que se adequa ao projeto a realizar. O plano tático será pensado recorrendo também ao modelo da *consumer journey* como enquadramento organizacional da proposta apresentada.

4. Resultados Esperados

Durante e após a elaboração do Plano de CIM, é esperado perceber os problemas reais da marca. Quais as melhores estratégias para a resolução dos problemas percebidos, qual o investimento para cada estratégia e em cada meio de comunicação, e o retorno esperado com cada um.

Implementadas as estratégias, deve proceder-se à avaliação dos resultados obtidos, confirmar se estão de acordo com o esperado e reformular as estratégias necessárias para atingir os resultados pretendidos.

5. Plano de Comunicação Integrada de Marketing

5.3.1 Missão da Organização

A missão da organização não está definida, mas prende-se com a vontade de entregar ao consumidor fios de qualidade, com grande diversidade de cores, para que possam ser criativos nos projetos e sintam satisfação ao longo da obra bem como com o seu resultado.

5.3.2 Apresentação e Historial da empresa

Sendo um negócio de família, a empresa teve a sua origem nos lanifícios, que mais tarde se estendeu à criação de fios para tricot, criando assim a marca Tricots Brancal.

Apesar de a marca ter começado em 1958, por Manuel Brancal Júnior e Antero Brancal Júnior, tudo se iniciou com Avô Antero Brancal, há mais de 100 anos, que negociava no sector dos lanifícios. A continuidade foi dada pelo seu pai José Brancal e seu tio Manuel Brancal que mais tarde construíram uma Fábrica de Lanifícios. Os produtos eram vendidos por todo o território português e pelas antigas colónias ultramarinas.

Mais tarde iniciaram-se na fabricação de fios para tricot criando assim a marca Tricots Brancal. Abriram lojas por todo o país, contando hoje com 23 lojas e vários revendedores.

Trata-se de uma marca de confiança cujo nome se traduz em qualidade.

5.3.3. Clientes

Tendo em conta conversas com os colaboradores da empresa, ficou claro que os clientes da marca são essencialmente individuais ou pequenos empresários (marcas de roupa ou acessórios que utilizam na sua base fios de lã ou algodão e derivados).

Estes clientes valorizam a confiança que a marca transmite (uma marca que já as mães ou avós conheciam e com a qual trabalhavam), valorizam a possibilidade de poder comprar novelos de determinado lote e por isso exatamente igual ao que estavam a utilizar numa obra já começada. Dão também valor à quantidade de cores, ao atendimento personalizado e ao facto de as lojistas perceberem e poderem ajudar, no momento de compra. As lojistas apoiam e aconselham os clientes em temas como a quantidade de novelos necessária, o fio ou a agulha indicada, conjugações de cores, entre outros. São pessoas que conhecem o negócio e gostam do que fazem, não porque lhes foi dito que deveria ser assim ou porque tenha sido criado um guião que os ajudasse.

5.3.4. Serviços

O serviço prestado pela empresa Tricots Brancal é a venda de fios e agulhas para *tricot*, *crochet* e arraiolos. O serviço de aconselhamento que as lojistas proporcionam aos clientes quando estes precisam de ajuda, não carece de pagamento. Em conversas com alguns lojistas foi percebido que existe um *gap* entre os serviços que a empresa oferece e o que os clientes procuram, exemplo: aulas de *tricot*; modelos para projetos; *workshops*.

5.3.5. Preços

O preço, segundo a revisão de literatura, é uma das barreiras existentes neste segmento de mercado. Hoje em dia, fazer uma peça de lã à mão é muito mais caro do que comprar feito, muito por causa do mercado de massas. Tendo em conta a concorrência (Rosários 4) em Portugal os preços estão relativamente equiparados. No entanto se alargarmos a concorrência a nível global, existem muitos *players* com preços muito acima dos praticados pelos Tricots Brancal. Apesar disso, no último ano, os fios sofreram um aumento de PVP, consequência do aumento do custo da matéria-prima e também de uma ligeira diminuição das vendas em comparação com o mesmo período do ano anterior.

Uma vez que os concorrentes têm produtos diferenciadores, matérias-primas alternativas (coleção *eco-friendly*, fio de bambu, ou mesclas de cores), que a marca não tem, os preços acabam por ser percebidos como menos adequados o que tem peso na escolha do consumidor.

Segundo dados primários recolhidos, o consumidor tem maior disponibilidade para pagar um valor superior por marcas estrangeiras. Uma das razões prende-se com o facto de acharem que o transporte encarece os fios, ou pelo simples facto de serem estrangeiros, percecionados como tendo uma qualidade superior.

Assim, com base na informação recolhida, os fios da marca Tricots Brancal são, muitas vezes, percecionados como caros.

5.3.7. Recursos

Os Recursos da empresa Tricots Brancal consistem em 23 Lojas em: Aveiro; Braga; Barcelos; Guimarães; Vila Nova de Famalicão; Coimbra; Leiria; Algés; Almada; Cascais; Baixa-Chiado; Avenida de Roma; Campo de Ourique; Moscavide; Porto; Matosinhos; Santo Tirso; Vila Nova de Gaia; Barreiro; Setúbal; Vila Real; Viseu. Contando com 1 a 3 funcionários por loja tendo em conta o tamanho e afluência às lojas.

A empresa tem a sua sede na cidade da Covilhã, onde se situa a fábrica composta por: fiação e tinturaria, escritórios e armazém.

5.3.8. Promoções

A marca lança algumas edições limitadas por ano (entre 3 e 4), no intervalo de tempo entre lançamentos de novas coleções, Outono/Inverno e Primavera/Verão, por forma a conferir novidade e frescura à Marca. Estas coleções entram em promoção no final do ano, caso exista stock, não é intenção da marca que se mantenha muito tempo nas lojas. Estes são os únicos artigos alvo de promoção. Não é feito qualquer planeamento prévio para as promoções, sendo a única intenção o escoamento de *stocks*.

5.3.9. Posicionamento Percecionado

Os Tricots Brancal são vistos como uma marca antiga e conservadora, a qual se tem mantido ao longo dos tempos. Esta visão que os consumidores têm da marca leva a que a tenham como uma marca de referência. No entanto, muitas vezes, procuram outras marcas quando querem fios mais modernos, com padrões ou matérias-primas diferentes.

5.3.10. Conclusões

Pode concluir-se que a organização tem muitos anos de experiência e que pode utilizar esse fator em seu benefício. No entanto, precisa de modernização e recrutar numa faixa-etária 18 - 40. A necessidade de recrutamento nesta faixa etária acontece porque a maioria dos consumidores da marca pertencem a uma faixa etária mais envelhecida, onde é necessário recrutar, mas manter os consumidores fiéis à marca.

O *hand-made* é um conceito que está cada vez mais em voga como forma de fugir ao *fast-fashion* e à massificação da oferta. Os consumidores querem sentir que fizeram algo com as próprias mãos, que colocaram esforço numa peça e oferecem algo diferente. A estratégia de comunicação deverá passar por aproveitar este momento para fazer com que o tricot seja cada vez mais visto como *trendy*. As lojas mantêm-se na sua forma original, suscitando nas pessoas vontade de fotografar e partilhar. Facto que deveria ser aproveitando nas Redes Sociais para relançar a marca e os tricots. Existe ainda a necessidade de oferecer aos consumidores serviços extra: aulas de *tricot* e *workshops*.

Concluiu-se que não existe uma cultura promocional bem definida, pelo que será necessário implementá-la, retirando partido das lojas próprias da marca, permitindo o desenho de estratégias de promoção e a sua adaptação sem aprovações externas.

5.4 Análise Externa – Macro Ambiental

5.4.1 Envolverte Económica, Política e Social

Após a crise de 2008 o consumo interno português registou uma quebra, o poder de compra das famílias diminuiu. Mas nos últimos anos tem-se assistido a uma evolução favorável da economia portuguesa.

Segundo o Banco de Portugal, “Boletim económico, março 2019” a economia portuguesa deverá continuar a crescer, ainda que desacelere, devido a uma maturidade do ciclo económico. Este relatório aponta para que em 2019 haja um crescimento de 1.7% e em 2020 de 1.6%, o que reflete o crescimento em desaceleração.

A informação relativa à crise e os dados das projeções dos próximos anos são relevantes porque através do acesso aos gráficos das vendas, foi possível analisar que nesta área de negócio as vendas se comportam inversamente em anos menos favoráveis. Em anos de crise ou de conjuntura económica menos favorável, as vendas tendem a aumentar. Uma vez que o país não se encontra em crise, ou com sensação de não crise, deverá existir maior esforço da marca para aumentar vendas, sendo necessário estimular o consumidor.

5.4.2 Envolverte Institucional

A envolvente institucional pode ter impacto na atividade desta organização, quer seja proveniente de normas instituídas por instituições ligadas ao setor, quer por organizações supranacionais ou pelo Governo.

Neste caso, a envolvente institucional está relacionada com o cumprimento das regras de segurança da fábrica de fios bem como das 23 lojas da marca.

No caso da fábrica, existem regras de Segurança e Higiene no trabalho, como por exemplo a utilização de protetores auditivos que protejam do barulho das máquinas.

Relativamente às lojas, há exigências que devem ser cumpridas, como, a disponibilidade do livro de reclamações, documento que comprove o licenciamento camarário, entre outras.

5.4.3 Envolvente Cultural

Durante a pesquisa da envolvente cultural, revelou-se urgente explicar que os hábitos de consumo dos portugueses estão a mudar. Encontrou-se um estudo que espelha a mudança, mas retrata tendências alimentares. Por se tratar de um estudo numa área diferente da estudada, serão escolhidos apenas os hábitos aplicáveis à área de negócio em estudo.

Os padrões de consumo em Portugal têm vindo a alterar-se, como consequência do aumento da escolaridade dos portugueses, do seu contexto económico e tecnológico.

Segundo um estudo levado a cabo pela Deloitte, “Novo consumidor português mais racional, conectado e exigente”, de 2017, é afirmado que o consumidor português está mais racional, conectado/informado e mais exigente quanto aos produtos que escolhe. Apesar de relacionado com a indústria alimentar, permite perceber o que o consumidor tem mudado na forma como faz as suas compras, quais as suas preocupações e perceber também as adaptações que o comércio pode fazer para ir ao encontro deste novo *shopper*.

Algumas das tendências aplicáveis ao consumidor neste setor são: **Smart shopping:** consumo menos impulsivo e consequentemente mais ponderado. Pressupõe maior sensibilidade ao preço e por isso um consumo mais contido, consciente, responsável e sustentável. A decisão de compra tem cada vez mais por base o planeamento, uma escolha racional e uma tentativa de diminuição de compras por impulso, levando a um aumento de vendas em promoção; **Saúde e bem-estar:** 60% dos inquiridos afirma existir uma preocupação com a sua saúde e o seu bem-estar, preocupações que são cruciais no momento de compra. Existe cada vez mais uma preocupação evidente com os hábitos de vida saudáveis; **Confiança:** 36% dos inquiridos afirmam disponibilidade para pagar mais por produtos de empresas preocupadas com a responsabilidade social; **Conveniência:** com os novos ritmos de vida e procura crescente por tempo para atividades de lazer, 36% dos inquiridos afirmam que este facto é fundamental, existindo um aumento da procura por serviços mais práticos e flexíveis como o *e-commerce*; **Experiência:** a jornada de compra e os elementos de interação durante a mesma têm um impacto cada vez maior. Alguns dos elementos mais valorizados: imagem dos produtos no ponto de venda, utilização de forma inovadora dos canais de comunicação, criação de novos momentos de interação com o consumidor, etc.

Este estudo é relevante porque permite perceber como se alteraram os hábitos de consumo em Portugal, para saber o que o consumidor procura e como ser relevante junto de um *shopper* mais exigente e mais informado.

5.4.4 Grupos de Pressão

Os grupos de pressão são grupos compostos por indivíduos ou organizações que têm o poder de condicionar a ação e a tomada de decisão de outros.

No caso dos Tricots, os Grupos de pressão são indivíduos e/ou comunidades essencialmente *online* que praticam este ofício e que partilham as suas obras, formando fóruns *online* onde dão o seu parecer sobre determinados produtos e marcas. Uma vez que o seu parecer é lido por muitos consumidores, influencia muito as opiniões.

Os influenciadores, através das redes sociais, que falam junto da sua comunidade sobre os projetos que fazem, a qualidade dos produtos que usam, ou a preferência por determinadas marcas são claramente considerados importantes grupos de pressão, em especial pela sua capacidade de influência junto da comunidade.

5.4.5 Conclusões

O *shopper* está a mudar a forma como compra devido, em parte, à evolução tecnológica. Existem novas preocupações do consumidor às quais a marca se deve adaptar, reforçadas abaixo.

O consumo é cada vez mais consciente, contido e mais sensível ao preço, será assim fundamental reforçar as características positivas, ter um argumentário de vendas forte que permita explicar ao consumidor porque deverá comprar determinado produto. Aliado a esta nova forma de consumo, existe um aumento das vendas em promoção, algo que deverá ser aplicado. O que para a marca e por deter lojas próprias, será de fácil implementação.

O *tricot* é visto como uma terapia, uma forma de meditação segundo a The Craft Yarn Council (2012), uma vez que o *shopper* está bastante preocupado com a saúde e o bem-estar, referindo que essa preocupação é crucial no momento de compra, é algo que a marca deve trabalhar, e educar o consumidor, explicando-lhe os benefícios deste ofício.

Relativamente aos Grupos de Pressão é necessário que sejam utilizados em prol da marca, devem por isso ser selecionados influenciadores com quem seja mantido um contacto estreito para que influenciem a sua comunidade e atuem como embaixadores da marca.

5.5 Análise Externa – Micro Ambiental

5.5.1 Concorrência

A empresa Tricots Brancal, é uma das mais antigas marcas de fios de tricot em Portugal, nascida em 1958.

A nível nacional, a sua única concorrente direta é a empresa Rosários 4. Alargando o círculo e olhando para a concorrência a nível Mundial, são vários os concorrentes. Exemplos: Katia; Lanasalpaca; We are knitters; Quinceandco; Debbie Bliss; Schachenmayer, entre outros.

Todas estas marcas internacionais têm preços bastante elevados quando comparados com as nacionais, por essa razão são considerados como concorrentes indiretos, por serem muitas vezes complementares, mas não substitutos.

Tabela 1 – Presença Digital da concorrência direta

	Empresa	
	Tricots Brancal	Rosários 4
Início	1958	Década de 80
Site oficial	Site Oficial inexistente Vendas <i>online</i> feitas através do Facebook, fotografias com pouca qualidade e confuso.	Site oficial existente com Modelos para Tricot (indicação de quantidades e instruções; número das agulhas), o site não permite compras <i>online</i> .
Newsletter	Inexistente	Existente, com as novidades da marca e modelos,
Redes Sociais	Instagram: » <i>Factory</i> 1.042 Seguidores; » <i>Casaa Justo Tricots Brancal</i> : 153 Seguidores. Facebook: <i>Loja Justo Tricots Brancal</i> : 949 <i>Likes</i>	Instagram » Oficial 7.864 Seguidores. Facebook » Portugal: 13.000 <i>likes</i> » Internacional: 834 <i>likes</i>

Com esta análise, conclui-se que a empresa Rosários 4 tem uma comunicação mais forte e coesa, uma aposta de Internacionalização forte, tendo uma página nas Redes Sociais

internacional e o site em português e inglês. Tem também forte aposta em inovação com fios feitos a partir de fibras naturais como: o bambu e a cana-de-açúcar. Enquanto os Tricots Brancal, apesar de estarem presentes nas redes sociais, a aposta não tem sido forte, traduzindo-se num número de seguidores mais baixo, sem aposta de internacionalização e com uma fraca aposta em E-commerce.

Em relação às grandes marcas internacionais, todas têm E-commerce e uma forte aposta nas redes sociais com milhares de seguidores: Katia: 65k; Lanasalpaca: 14k; We are knitters: 484k; Quinceandco: 90.5k; Debbie Bliss: 9.611k; Schachenmayr: 20.7k.

5.6 Análise SWOT

A elaboração da Análise SWOT, passa por uma prévia análise interna, identificação de pontos fortes e fracos da organização e uma análise externa, oportunidades e ameaças.

Cada um dos pontos da análise SWOT foi codificado para permitir facilidade de referência aos mesmos. Aos pontos fortes foi dada a codificação de pf e cada um dos pontos foi numerado, de 1 a 4; aos pontos fracos foi dada a codificação PF e a cada um dos pontos foram atribuídas letras, de A a F. As oportunidades e as ameaças foram codificadas com as letras O e A respetivamente e cada ponto numerado.

Fazendo o cruzamento de pontos fortes com oportunidades retiram-se conclusões sobre onde a marca se poderá alavancar e recrutar novos consumidores. Ao cruzar o ponto forte Pf4 e a oportunidade O3 surge a possibilidade de, por exemplo, fazer *workshops* em loja, *second placement* para determinados tipos de fio, promoções, entre outros. Se analisarmos o ponto forte Pf1 e o ponto fraco PFa com as oportunidades O1 e o O2, fica clara a necessidade de partilha de *storytelling* onde a marca tem uma vantagem clara, e a qual se pode tornar ainda mais relevante através da amplificação que as redes sociais permitem, tornando possível chegar a potenciais públicos nas camadas mais jovens.

Relativamente aos pontos fracos e ameaças, quando cruzados, acabam por marcar as situações às quais a marca deve estar atenta e/ou melhorar para evitar repercussões negativas. Ao cruzarmos o ponto fraco, PFc e a ameaça A2, surge a necessidade de estar atento ao Mundo Global. Com uma concorrência Internacional, a aposta em inovação e Marketing é fundamental para manter a relevância. O ponto fraco, Pff e a ameaça, A4,

sublinham o perigo da não existência de possíveis vendas *online* (ou serem residuais), num mundo Global e onde a presença em E-commerce é uma realidade latente.

Tabela 2 – Análise SWOT

Análise Interna	Pontos fortes	Pontos Fracos	A n á l s e E x t e r n a
	Pf1 - Marca conhecida e robusta junto de quem já é cliente; Pf 2- Marca com muitos anos de experiência; Pf 3- Capacidade de manter um grande leque de cores; Pf 4- Sinergias entre lojas (ir buscar lotes antigos a outras lojas para os clientes acabarem os seus trabalhos).	PFa- Falta de <i>awareness</i> da marca junto de potenciais públicos (camada mais jovens); PFB- Orçamento limitado; PFC- Inexistência de equipa de <i>marketing</i> e R&D; PFd- Máquinas antigas que encarecem o processo e provocam mais defeitos; PFe- Marca que não comunica; PFF- Fraca presença Digital.	
	Oportunidades	Ameaças	
	O1- <i>Storytelling</i> : Comunicar a história da marca; O2-Redes sociais, forma de chegar a um público alargado com pouco investimento; O3-A marca ser a própria retalhista: liberdade para fazer ações/atividades em loja; O4-Tendências crescentes ligadas ao <i>handmade/taylor made</i> e preocupações com a gestão de stress; O5- Crescimento do mercado de workshops, O6- Setor em crescimento, num nicho; O7- Exportação.	A1- Concorrentes com preços mais competitivos, de países subdesenvolvidos e china; A2- Concorrentes internacionais; A3- Concorrentes com melhores máquina/técnicas mais avançadas e por isso maior qualidade; A4- Forte presença Digital – E-commerce da concorrência.	

Existem muitas oportunidades de melhoria, o que pode levar a mudanças rápidas e visíveis, caso aplicadas as estratégias planeadas. Caso contrário, se a marca não investir e não alterar a forma de trabalhar pode deixar de ser relevante e cair no esquecimento.

A marca tem de contar a sua história, fazer *storytelling* através das suas Redes Sociais. A intenção é dar a conhecer um pouco da viagem que fez até aqui através de *posts* em

Instagram, mostrar o seu passado e que atravessou várias gerações até chegar aos dias de hoje. Ao fazê-lo através das Redes Sociais, deverá alcançar um leque alargado de pessoas, especialmente se potenciar os conteúdos junto de influenciadores ligados ao tema. Em parceria com influenciadores deverá aumentar a sua presença Digital, identificado como um ponto fraco até então.

Existe um aumento do número de *workshops* ligados ao *handmade*. Esta tendência crescente apresenta-se como *hobby* e escape ao dia-a-dia. É por isso uma das atividades a desenvolver nas lojas da marca. Algo que também tem vindo a ser pedido pelos consumidores, referido nas entrevistas a lojistas. Trará novos consumidores, uma ligação emocional com a marca e gerará conteúdo/*buzz* à volta dos Tricots Brancal, ajudando a resolver um dos pontos fracos da marca, a falta de *awareness* junto dos públicos mais jovens.

Como visto acima, na envolvente cultural, a realização de saldos é fundamental para o consumidor. Assim e porque existe facilidade de aplicação em loja, sugere-se a realização de um plano de promoções em determinados artigos, deverão também ser sorteados cabazes de produtos, em parceria com influenciadores, como forma de aumentar o número de seguidores nas Redes Sociais da marca e provocar experimentação. Estas estratégias deverão ser aplicadas a fios que tenham menos rotatividade ou a novidades.

A construção de um argumentário de vendas e formação das lojistas é fundamental, os produtos da marca, têm muita qualidade e pontos positivos que devem ser ressaltados e sublinhados no momento de compra, para que o fator preço tenha menos impacto.

5.7 Objetivos do Plano

Este plano tem como objetivos: (1) aumentar a notoriedade da marca, junto do público mais jovem; (2) recrutar novos e mais jovens consumidores; (3) aumentar a notoriedade da marca junto dos consumidores através das redes sociais; (4) fidelizar atuais clientes.

5.8 Estratégia

Na definição de uma estratégia de comunicação é necessário ter em mente que a transmissão de mensagens claras é fulcral. (Kotler et al., 2012). Na definição da estratégia devemos ter em consideração a (1) segmentação, o (2) *targeting* e o (3) posicionamento da organização. (1) dividir o mercado por grupos de interesse, especificidades; (2) definir

a forma como a organização quer ser percebida no mercado; (3) definir os segmentos e públicos alvo a quem se quer dirigir (Clow & Baack, 2011).

5.8.1 Segmentação

Segundo Stannard & Sanders (2015) o número de jovens a adotar este ofício tem vindo a crescer. Com base nesta informação, o método de segmentação selecionado para o plano foi: segmentação Geracional, proposto por (Clow & Baack, 2011). As gerações eleitas para a segmentação foram a Y, nascida entre 1980 e 1996 e a Z nascida entre 1995 e 2012. Estas gerações foram selecionadas por representarem os novos consumidores, são gerações mais impactadas pelo digital, preocupam-se com saúde e bem-estar. Estas gerações voltam a interessar-se pelo que os avós e pais fazem e dão valor ao *handmade*, que não significa apenas posse, mas experiência no momento de fazer e de idealizar.

Tabela 3 – Características do Segmento

Nome do segmento	Ano de nascimento	Características do Segmento
Geração Y	1980 - 1996	A geração Y está agora com cerca de 30 anos, geração menos consumista do que a dos seus pais, que dá mais valor à experiência em detrimento da posse, está sempre ligada à internet, consumidores que estudam o mercado.
Geração Z	1995 - 2012	A geração Z não só anda com a internet no bolso como foi assim que cresceu, não conhece o mundo de outra maneira. Quando quer saber não espera - procura/auto educa-se; é uma geração não contestatária – partilha o gosto dos pais, vai às mesmas lojas, usa as mesmas roupas; recebe informação do mundo inteiro e por isso aceita a diversidade; está preocupada com o bem-estar e a saúde.

5.8.2 Posicionamento Desejado

A marca Tricots Brancal quer ser percebida como marca de confiança que aplica o saber de 60 anos de experiência. Quer ser recordada como marca portuguesa de qualidade que tem nas suas 23 lojas próprias um atendimento personalizado e de ajuda ao consumidor nas suas dúvidas. A organização quer também adicionar uma dimensão digital à forma de se relacionar com os clientes, saindo de uma presença exclusivamente física no que diz respeito à comunicação. Os Tricots Brancal querem adicionar uma vertente digital que acompanhe o *offline*, completando a sua presença física com a vertente digital.

Quanto aos *gaps* entre o posicionamento percebido pelos públicos-alvo e o desejado pela marca são quase inexistentes, possível de comprovar através dos dados primários recolhidos. Embora o *gap* seja quase inexistente, não basta que o consumidor que já conhece, identifique a marca como esta gostaria de ser identificada. É necessário criar *awareness* junto do consumidor que não conhece, não se recorda da marca ou para quem a marca não entra na lista de considerações no momento de compra. É por isso necessário estar cada vez mais presente no “bolso” do consumidor, através da internet e fazê-lo de forma relevante, convertendo esta presença digital em visitas às lojas e vendas.

5.8.3 Público-Alvo

A organização tenciona chegar aos vários *stakeholders* porque todos têm implicação no negócio. Depende dos **clientes** para continuarem a comprar e para que o negócio possa prosperar, dos **colaboradores da fábrica** porque, garantem a qualidade dos fios e novidades a cada estação, o que faz com que os clientes voltem às lojas e recomendem a marca, os **colaboradores das lojas** porque são especialistas dos produtos e conseguem transmitir a qualidade dos mesmos, tirar dúvidas sobre a sua utilização ou as quantidades certas a comprar para determinada peça, especialização que leva o consumidor a sentir-se mais confiante sobre a sua compra. Os *media* são fundamentais para ajudar a passar a mensagem, o *storytelling* da marca, os **fornecedores** garantem que a mercadoria chega, sem eles não é possível que a fábrica labore. Por fim, os parceiros são importantes tanto através da manutenção de uma boa relação com os existentes (lojas que compram fios Tricots Brancal), como novos parceiros como influenciadores ou realizadores de *workshops* (que ajudarão a marca a comunicar e a tornar-se mais relevante).

Em suma, os *stakeholders* a quem a marca tenciona chegar são: (1) clientes; (2) colaboradores das lojas e da fábrica; (3) *media* e (4) fornecedores/parceiros.

5.9 Definição de Mensagens-chave

Tabela 4 – Definição das mensagens-chave

Colaboradores	Loja	Respeitar os valores da marca, ajudar o cliente, ter sempre um sorriso na cara quando estão a atender, dar opinião aos clientes quando lhes é pedido e ajudar a nível técnico.
	Fábrica	Todas as ideias são ideias válidas, devem sempre dar o seu melhor, ser conscientes que o seu trabalho é fundamental para o sucesso da marca
Media	Especialista e Generalista	A marca de Tricots a laborar como tal mais antiga de Portugal, contém lojas que são quase uma viagem no tempo quando visitadas. Os tricots estão a voltar a estar na moda, são vistos como uma fonte libertora de stress, sendo vistos quase como o Yoga, ajudam ao treino da concentração e também a que as pessoas se sintam únicas, por produzirem peças únicas.
Fornecedores Parceiros	De Matéria-prima Que vendam a marca	Marca que paga em menos dias do que o geral do mercado; Marca Robusta e sólida que está à bastante tempo no mercado e que por isso é credível.

5.10 Áreas de Atuação

Foram escolhidas 4 áreas de atuação a desenvolver. As áreas de atuação sobre as quais o plano incidirá foram selecionadas tendo em conta a *consumer journey* e são: 1) Consideração inicial; 2) Avaliação ativa; 3) Compra e 4) Pós-compra onde se encontra o *trigger* que dá início ao *loop* de lealdade/ fidelização.

5.11 Plano Tático

O Plano tático será implementado através da ativação dos *touchpoints* ao longo da *consumer journey*.

Com o melhor e mais rápido acesso à informação, os consumidores movem-se mais fora do funil de *marketing*, tanto na procura por informação como na compra de produtos. O principal objetivo do *marketing* é impactar o consumidor no momento em que este é mais influenciável, pontos de contacto apelidados de *touchpoints*.

Com a proliferação dos novos media as marcas sentiram necessidade de se incluir no set inicial do consumidor, na jornada de decisão. Também a comunicação two way fez com que os *marketeers* sentissem necessidade de satisfazer as exigências dos consumidores (por terem acesso às mesmas) e gerir o *word-of-mouth*, através do qual eles podem desempenhar o papel de embaixadores da marca junto de diversos públicos.

5.11.1 Consideração inicial

A consideração inicial começa com a percepção, pelo consumidor, da existência de uma necessidade. Informa-se para a satisfazer, recorrendo a motores de busca, *websites* da marca que conhece e Redes Sociais.

Uma das necessidades dos Tricots Brancal é o recrutamento de públicos jovens e novos consumidores, por isso a comunicação nas redes sociais é fundamental. Através do investimento em comunicação nos *Social Media* na página da própria marca a empresa conseguirá ser mais relevante e chegar mais rapidamente ao público-alvo. Esta comunicação em redes sociais será potenciada com a criação de dinâmicas, parcerias como *giveaways* e *workshops*. Estas dinâmicas são partilháveis e podem levar à existência de experimentação. Nos *giveaways digitais* são sorteados produtos da marca pelos influenciadores, é fundamental a criação de dinâmicas e parcerias em simultâneo com micro e macro influenciadores para criar *engagement*, ganhar escala e *awareness*. O critério que distingue micro de macro influenciadores tem a ver com o seu número de seguidores, critério que tem diferentes escalas dependendo do autor. Relativamente a este plano e tendo em conta a especificidade do ofício, será explicado o critério.

Uma vez que a marca não comunica e que tem um orçamento muito curto, terá de existir o maior aproveitamento possível das Redes Sociais. Assim, a gestão das Redes Sociais da organização passará muito pela partilha de *storytelling*. Na página de Instagram da marca será mostrado o que é menos acessível à comunidade, como por exemplo o processo de fabrico dos fios. Mostrar o processo, leva o consumidor a perceber como é feito, o que pode ajudar a construir uma maior confiança, fundamental para reforçar a confiança na marca. Também os *workshops* realizados serão divulgados nas Redes sociais, sob a forma de *teasing* (criando expectativa) e sob forma de resumo com partilha dos trabalhos realizados.

Ficou claro durante as entrevistas que o interesse do consumidor em Redes Sociais de marcas de fios para *Tricot* e *crochet* está na apresentação de modelos ou ideias do que fazer com determinado fio. Assim, seria interessante criar uma parceria com uma marca que faça roupa para bebe, por exemplo, em exclusivo com fios da marca.

A estratégia de Redes Sociais incidirá, como apresentado na Tabela 5 abaixo, essencialmente em Instagram por ser uma rede social utilizada por um público mais

jovem, que a marca quer recrutar. Os *posts* feitos nesta Rede Social teriam uma periodicidade de 5 a 6 por mês, devendo ser promovidos com investimento. Os filtros de segmentação deverão ser coincidentes com os públicos a impactar, definidos nos objetivos do projeto, nomeadamente numa faixa etária 18 – 40, localizados em Portugal e Espanha e com interesses relacionados com trabalhos manuais.

Será necessária a criação de um *website* da marca, algo também referido nas entrevistas a lojistas como perguntado pelos clientes. Numa primeira fase consistirá apenas numa “montra online”, onde é possível ter acesso a toda a informação dos produtos da marca de cada tipo de fio (fotografia, composição, espessura e agulhas), bem como a forma como é vendido: novelo, kilo (meada) e indicação sobre os novos serviços de *workshops*, aulas que a marca começará a realizar. A criação do *website* deverá ser concebida como: *mobile first*, porque cada vez mais o acesso aos sites é feito através de *smartphones*. Haverá uma estratégia de *Google Adwords* associada para melhorar a performance do *website*, sempre que áreas relacionadas são alvo de busca pelos consumidores. O *site* será construído em *WordPress* ou *Wix*, plataformas onde é possível a criação de um *Website* com menores custos.

Também para impactar o consumidor no momento de consideração inicial, a marca terá uma página ímpar. Esta página ímpar consistirá num modelo original (de *tricot*) de uma peça de roupa com indicações de como se faz, fotografia do modelo e indicação do tipo de lã indicado para a obra. Esta iniciativa foi pensada com base no referido, várias vezes, pelas clientes e lojistas nas entrevistas.

Por último, incentivar no momento de compra e durante a permanência em loja, à partilha de *hashtags* da marca e identificação da mesma tanto em *posts* como em *stories* nas redes Sociais. Sugestão que surge do comentário de uma lojista, que referiu existirem muitos clientes e curiosos que tiram fotografias à loja, impressionados com a quantidade de cores existentes.

Tabela 5 – Estratégia de Redes Sociais

Conteúdos dos Posts	Periodicidade	Hashtags
Partilha de fotografias do fabrico dos fios de lã (<i>storytelling</i>)	2 vezes por mês	Relacionados com a marca, com o processo produtivo, com o processo de realização da obra, com o mundo da arte e da fotografia
Produto (para valorização do mesmo e para dar a conhecer à comunidade)	1 a 2 vezes por mês	Relacionados com a marca, com o processo de realização da obra, com a composição do próprio produto e com o mundo da fotografia.
Conteúdo em parceria com outra marca para ideias de utilização dos fios	1 vez de 2 em 2 meses	Relacionados com as duas marcas presentes e com as cores utilizadas.
Fotografias tiradas por influenciadores macro ou micro com quem forem desenvolvidas parcerias	1 vez por mês	Relacionados com a marca, com o tipo de obras realizadas pela influenciadora, com o mundo da arte e da fotografia
<i>Repost</i> dos workshops	Sempre que decorrer um <i>workshop</i>	Relacionados com a marca, com tipo de <i>workshop</i> , com o mundo da arte e da fotografia
Conteúdos dos Stories	Periodicidade	Formato
Curiosidades sobre o fabrico	1 vez por mês	Sabia que...
<i>Repost</i> de obras da comunidade	dependente das publicações da comunidade e qualidade	<i>Repost</i>
Perguntas (sobre grossura preferida do fio; cor preferida; tipos de <i>post</i>)	1 vez por mês	Sondagem
<i>Repost</i> dos workshops	Sempre que decorrer um <i>workshop</i>	Video

5.11.2 Avaliação Ativa

A avaliação ativa está muito dependente do *word-of-mouth*, experiência com o produto e grupos de pressão. As impressões acumuladas pelo consumidor tornam-se cruciais porque são transportadas para a fase de avaliação e condicionam a escolha do consumidor.

Na avaliação das alternativas existentes no mercado, os consumidores tendem a confiar mais nas *reviews* de outros consumidores que já experimentaram o produto em detrimento

das descrições da própria marca. Razão pela qual os influenciadores (*bloggers*, amigos, especialistas, *etc*) são fundamentais nesta fase. Na Tabela 6 abaixo são apresentados os influenciadores (macro e micro) com quem a marca deverá trabalhar.

Uma vez que nesta fase a opinião sobre a marca é de extrema importância, para conseguir chegar ao consumidor da melhor forma, a marca Tricots Brancal trabalhará com 5 micro e 3 macro influenciadoras, a quem serão enviados *Kits* com as novidades de cada estação. Será enviado produto a estas influenciadoras tanto para que possam identificar a marca em trabalhos que façam como para fazerem *giveaways* com oferta de produtos, para ajudar a aumentar a comunidade da marca. O aumento da comunidade da marca e da interação com a marca pressupõe maior envolvimento e experimentação, que se fará sentir no aumento do número de *likes* e comentários/*reviews* sobre a marca e os seus produtos.

Tabela 6 – Macro e Micro influenciadores

Macro Influenciadores (mais de 5.000 seguidores)	Micro Influenciadores (menos de 5.000 seguidores)
Sofia Cotrim (o Mundo de Sofia) 20,6 m seguidores	Filipa Carneiro (@filipa_nionoi) 2.523 seguidores
Diana Menezes Cunha (Oficina116_dianamcunha) 9.613 seguidores	Ana Lado B (@fzabemaosolhos) 709 seguidores
Rita Sevilha 6.358 seguidores	Crafts Society 1.113 seguidores
	Tânia neves (@boladepelocriações) 957 seguidores
	Sandra Magalhães (@agasalhosebugahos) 1.468 seguidores

5.11.3 Momento de Compra

A marca Tricots Brancal tem apenas um canal de venda presencial, apesar de existirem vendas por encomenda no Facebook, são residuais. Por isso, quando terminado o processo de avaliação ativa, o consumidor tende a deslocar-se a uma das lojas Tricots Brancal com a intenção de comprar. A experiência em loja é fundamental para determinar a compra porque nesta fase o cliente ainda está suscetível a alterar a sua opinião, este é um momento decisivo. A implementação em loja de pormenores diferenciadores nesta fase é fundamental, uma vez que a marca é detentora de várias lojas próprias a implementação em loja, é fácil e deverá ser realizada. Abaixo, serão indicadas algumas iniciativas:

a) Para otimizar a experiência em loja, realização de um **guião de vendas**, construído em colaboração com os lojistas. Que agregará pontos essenciais sobre o que perguntar ou dizer ao consumidor e como.

b) As promoções realizadas pela marca, são praticamente inexistentes e implementadas com pouco critério. Este é um dos pontos a que o consumidor português dá maior ênfase, funcionando como desbloqueador no momento da compra. Alguns fios têm visto o seu volume de vendas alto ser mantido constante, outros produtos representam vendas residuais. Discrepância que advém da falta de experimentação, justificada pelo hábito ou o medo. Para levar o consumidor a experimentar esses produtos ou novidades, propõe-se uma estratégia de **cross selling**: redução de uma percentagem no valor final de determinado produto, complementar, na compra de outro produto que o consumidor está disposto a comprar. Estratégia que tenciona estimular as vendas de um produto com menor rotação, e fazer o consumidor experimentar produtos diferentes.

c) Nas entrevistas realizadas a lojistas ficou claro que por vezes o *shopper* não leva a quantidade de lã necessária para terminar uma obra, o que faz com vezes nunca termine essa obra ou demore mais tempo a fazê-lo. Para contrariar esta situação propõem-se a seguinte estratégia: **na compra de 3 novelos o 4 tenha um desconto de 50%**.

d) Sugere-se ainda que seja dado **destaque às edições limitadas**, comunicando-as como únicas e de venda em tempo limitado. Para levar o consumidor a comprar, por existir a possibilidade eminente de esgotar e pela exclusividade. Espera-se uma diminuição de hesitação no momento de compra.

e) Durante o momento de compra ou imediatamente após, serão divulgados os Workshops e as aulas da marca, através de *flyers* e da **afixação** de informação com **horários** e datas.

5.11.4. Pós-compra

O Pós-compra é o ponto em que a experiência com a marca contribui para a fidelização, é fundamental assegurar que o valor acrescentado e a boa experiência têm continuidade.

É um momento onde existe muito *word-of-mouth* proveniente da experimentação, mais influente junto do público do que as afirmações da própria marca. Assim, o WOM deverá ser alvo da máxima atenção por parte da empresa. Após o consumidor ter efetuado a compra e mesmo satisfeito com o produto, não é o suficiente para garantir que volta a

comprar. Oferecer mais para além do produto e da qualidade é essencial para que a marca desencadeie o *trigger* que leva o consumidor a entrar no *loop* de lealdade, fidelizando-o.

Uma forma de oferecer mais do que produto é através de *workshops*/aulas em parceria com a marca. Nestes *workshops* deverá ser garantida a exclusividade da marca na utilização de fios. Esta exclusividade tenciona fazer com que o consumidor se sinta mais ligado à marca com a qual terá contacto fora do momento de compra, momento em que é impactado pela marca e fora do momento de “consumo” individual, tabelas 7 e 8 abaixo. Desta forma o consumidor está a envolver-se com a marca numa relação *two-way*, onde dá e recebe. No entanto não receberá apenas da marca, mas também de quem participa nos *workshops*/aulas, podendo existir a criação de relações de amizade na comunidade de utilizadores da marca. Esta relação criada pela marca para os consumidores faz com que a imagem dos Tricots Brancal se torne mais pessoal/ espiritual sobrepondo-se às restantes marcas. O consumidor que criou este *engagement* com a marca mais facilmente entrará dentro do *loop* de lealdade da *consumer journey*, voltando a comprar.

As atividades propostas têm por base a referência feita várias vezes pelos entrevistados, clientes e lojistas (inquiridos em loja) sobre a existência destas atividades, atual ou futura.

Relativamente aos *workshops*, a intenção seria terem variadas temáticas, para atrair uma grande diversidade de consumidores. Também as aulas, deverão ter vários níveis de dificuldade de modo a abranger um público alargado, como proposto na Tabela 8 abaixo.

Por último sugere-se que sejam feitos sacos de pano para os consumidores interessados, com o logotipo e vários *hashtags* utilizados pela marca no Instagram. Os sacos ajudariam a promover e partilhar (oferecer algo mais no momento da compra) com uma vertente ambiental associada. Os sacos terão um valor comercial.

Tabela 7 – Workshops

Workshop	Utilidade	Periodicidade
Tricot	Vestuário - adultos	1 vez por mês
Tricot	Vestuário - bebés	1 vez por mês
Crochet	Bonecos	1 vez de três em três
Crochet	Peças de bijouteria	1 vez de dois em dois meses
Crochet	Peças de decoração	3 vezes por ano
Tecelagem	Peças de decoração	1 vez por mês

Tabela 8 – Aulas

Aulas	Tricot	Crochet
Níveis	Nível iniciado	Nível iniciado
Níveis	Nível intermédio	Nível intermédio
Níveis	Nível avançado	Nível avançado

5.12 Orçamentação

A organização não tinha uma definição concreta de objetivos nem um plano de CIM elaborado. Assim, a estratégia de orçamentação utilizada pela organização até à elaboração deste plano seguia uma estratégia, segundo Clow & Back (2011), de *budgeting*, ou seja, “o que se pode pagar”. Assim, o orçamento alocado a cada ação é obtido tendo em conta a disponibilidade financeira da organização em determinado momento. Este plano vem propor que se altere esta forma de olhar para o orçamento disponível, utilizando o método “objetivo e tarefa” de Clow & Back (2011). Este método é visto como a soma dos recursos destinados aos objetivos de comunicação. Assim a marca poderá, de acordo com os objetivos definidos no plano, alocar a cada ação o orçamento necessário para a concretização da mesma.

5.13 Orçamento

Como apresentado na Tabela 9 abaixo, o orçamento em Comunicação está estimado em 7.300,00 €.

Tabela 9 – Orçamento

Ação	Orçamento
Comunicação Online - Consideração inicial	2.500,00 €
Criação de conteúdos - Avaliação ativa	700,00 €
Comunicação em Loja - Compra	300,00 €
Criação de dinâmicas parcerias e <i>workshops</i> - Pós-compra	800,000 €
Influenciadores	2.000,00 €
Página ímpar numa revista de Tricot	1.000,00€
Total	7.300,00 €

5.14 Calendarização

Tabela 10 – Calendarização

Área de atuação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Avaliação e Controle
Consideração inicial													
Comunicação em Social Media	P	I	I	I	I	I	I		I	I	I	I	Mensal
Criação de dinâmicas/parcerias em Social Media	P	P	I	I	I	I	I		I	I	I	I	Mensal
Workshops (divulgação)	P	P	I	I	I	I	I		I	I	I	I	A cada workshop
Criação de conteúdo de Storytelling (fotográfico e escrito)	P	P	I	I	I	I	I		I	I	I	I	Trimestral
Página ímpar									P	P	I	I	Um mês pós implementação
Incentivar ao uso de hastags e à partilha de conteúdos (pelas lojistas às clientes)	P	P	I	I	I	I	I		I	I	I	I	Mensal
Parceria com marca de roupa	P	P	P	P	I	I	I	I	I	I	I	I	Trimestral
Avaliação ativa													
Parcerias com Macro e Micro influenciadores	P	I	P	I	P	I	P		P	I	P	I	Bi-mensal
Compra													
Guião de vendas						P	P	P	I	I			Bi-mensal
Ações promocionais	P	P	I			I			I			I	Após termino da ação
Flyers e calendário de workshops/aulas	P	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	Mensal
Pós-compra													
Workshops temáticos (realização)	P	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	Mensal
Aulas com diferentes níveis (realização)	P	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	Mensal
Sacos de pano com o logo da marca	P	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	Trimestral

Legenda: Preparação P Implementação I

5.15 Avaliação e Controle

Para garantir que as estratégias pensadas para a marca foram as mais corretas, é fundamental para a organização que existam evidências que o sustentem.

No curto prazo alguns dos principais indicadores serão: a afluência de mais pessoas às lojas (independentemente da faixa etária); o aumento da comunidade da página da marca em Instagram; o aumento do número de *likes* nos *posts*; a afluência aos *workshops* e aulas. No final dos *workshops* e das aulas serão feitos pequenos questionários para apurar a relevância dos mesmos, a qualidade, para pequenos ajustes e melhorias no curto prazo.

A avaliação será também feita junto dos lojistas por serem quem trabalha diretamente com o consumidor e por terem sido consultados numa primeira fase.

Ainda juntamente com os lojistas e paralelamente com a análise das vendas será avaliada a prestação da estratégia de promoções proposta. A intenção é, aferir a sua relevância e adaptar, caso necessário.

6. Conclusões e recomendações

A Comunicação Integrada de Marketing, pelo facto de integrar diferentes estratégias de comunicação, é uma ferramenta cada vez mais imprescindível para as empresas, especialmente tendo em conta o contexto competitivo, bem como a mudança de hábitos a que vimos assistindo. (Batra e Keller, 2016).

Uma vez que a marca Tricots Brancal é de pequena dimensão e tem uma estratégia de comunicação inexistente, a aplicação de um plano de CIM é fundamental, tanto para aumentar a sua notoriedade como para recrutar novos consumidores.

Na recolha de dados primários e secundários foi possível perceber que a marca tem espaço para crescer, devido às novas tendências de consumo e às novas preocupações dos consumidores. A marca deverá potenciar a sua comunicação através das redes sociais, por serem uma forma mais acessível e porque a utilização das mesmas tem vindo a crescer. Sobre a análise dos novos hábitos de consumo em Portugal, ficou claro que a promoção é bastante valorizada, algo que a marca tem facilidade em implementar, uma vez que a maioria das suas vendas é feita em loja própria. Tendo essa facilidade como base, foi desenhado um conjunto de promoções, que visam não apenas aumentar a rotação de determinados produtos como também provocar experimentação.

Ainda com a recolha de dados primários ficou claro que existem serviços e dinâmicas que a marca não oferece e dos quais os consumidores sentem falta, como os workshops e parcerias com influenciadores.

Procedendo à análise interna da marca conclui-se que os Tricots Brancal têm bastante notoriedade entre os seus consumidores e as gerações acima dos 40. No entanto a marca quer mudar este panorama, melhorando a relação com os consumidores atuais e recrutar, fortalecendo a sua identidade e modernizando-se. De sublinhar ainda que a marca tem um grande potencial de *storytelling* que pode e deve utilizar através das redes sociais.

Foi tendo estas premissas em conta que se definiram os ângulos de comunicação, os temas a comunicar e quais as táticas a aplicar, e assim que se construiu o plano de CIM, visando colmatar as necessidades da marca.

O plano consiste na criação de mensagens claras para o consumidor, dirigindo-se a um público mais jovem, através: de comunicação em loja; workshops e parcerias com outras marcas e *influencers*; comunicação nas redes sociais, com foco em Instagram, pelo novo público a quem a marca se quer dirigir; promoções e melhoria da experiência em loja. O cumprimento do plano bem como da sua calendarização é essencial, para que o mesmo tenha sucesso. Também as medidas de controlo são importantes, para perceber se o caminho a ser seguido é o mais correto ou precisa de ajustes, de forma a potenciar as estratégias delineadas. Uma vez avaliado o plano de forma positiva, é recomendado à organização a implementação do mesmo em 2021, com os ajustes considerados necessários durante a avaliação do mesmo.

Finalmente, é esperado que, com o plano proposto para a marca, a mesma consiga alcançar os objetivos propostos e que impulse o seu potencial de forma a retirar o máximo partido. Uma empresa com tantos anos de experiência, e com um passado tão forte não se pode deixar cair no esquecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrio-García, L. &. (2012). How integrated marketing communication (IMC) works? A theoretical review and an analysis and its main drivers and effects. (Vol. 25). Navarra: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Barrio-García, L. & Kitchen, P. (2012). How integrated marketing communication (IMC) works? A theoretical review and an analysis and its main drivers and effects. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra* 25(1), 313-348.
- Batra, R. & Keller, K. (2016). Integrated marketing communications: New findings, new lesson, and new ideas. *Journal of Marketing* 80(6), 122-145. doi: 10.1509/jm.15.0419
- Clow, K. E. (2016). Integrated advertising, promotion, and marketing communications (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Izzal Asnira Zolkepli & Yusniza Kamarulzaman (2011). Understanding Social Media Adoption: The Role of Perceived Media Needs and Technology Characteristics. *World Journal of Social Sciences*, 1(1), 188 – 199
- J.S. More, C. Linga (2019). A SI model for social media influencer maximization. *Science Direct*, 15, 102–108. doi: 10.1016/j.aci.2017.11.001
- Keller, E. &. (2003). One American in ten tells the other nine how to vote, where to eat, and what to buy. They are The Influentials. New York: Free Press.
- Keller, Kevin Lane (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Marketing*, 57 (January), 1–22
- Kitchen, P.J. (2017). Integrated marketing communications. Evolution, current status, future developments. *European Journal of Marketing*, 51(3), 394-405.
- Kotler, P. &. (2012). Marketing management (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2013). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising*, 34(4), 69-80. doi: 10.1080/00913367.2005.10639213
- Miller, K. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology and Marketing* 25(2), 97-145. doi: 10.1002/mar.20203
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Springer Science+Business Media*, 28(2), 116-123.
- Saunders, M. L. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Harlow England: Prentice Hall/Pearson.

Shimp, T. (2007). Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications (7th ed.). Natorp Boulevard Mason, USA: Thomson South-Western.

Webgrafia

Banco de Portugal. (2019, março) Boletim Económico. Retirado de: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mar2019_p.pdf

Correia, A., Montez R. & Rosa da Silva, G. (2016, setembro 23). Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo. Visão. Retirado de <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. (2009, junho) The consumer decision journey. Retirado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Gonçalves, M. (2017, março 30). Geração Z: os miúdos que “fazem acontecer e que andam com o mundo no bolso”. Expresso. Retirado de <https://expresso.pt/sociedade/2017-03-30-Geracao-Z-os-miudos-que-fazem-acontecer-e-que-andam-com-o-mundo-no-bolso#gs.2adn3x>

Kemp, S. (2018). Digital in 2018. Retirado de <https://digitalreport.wearesocial.com/>

Marktest. (2018). *Os portugueses e as redes sociais 2018*. Retirado de https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Redes_Sociais_2018.pdf

Silva, P. (2017). “Novo consumidor” português mais racional, conectado e exigente. Deloitte. Retirado de: [file:///C:/Users/User/Downloads/Deloitte_Analise%20as%20tendencias%20de%20consumo%20alimentar_04Abr17%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Deloitte_Analise%20as%20tendencias%20de%20consumo%20alimentar_04Abr17%20(2).pdf)

ANEXOS
Entrevistas

Guião de entrevista a Clientes - Estudante Trabalhadora de 24 anos		
Categoria da pergunta	Perguntas	Respostas
Trabalhos manuais	1) Faz Tricot, Crochet, Tecelagem ou outro tipo de arte manual com fios de lã? 2) O que sente quando trabalha com lãs? 3) Onde é que se inspira para os seus trabalhos? 4) Quanto tempo despende em média por mês a fazer trabalhos com lãs? 5) Porque é que começou a interessar-se por este tipo de trabalhos manuais? 6) Para quem é que faz? O que é que a motiva a fazer?	1) Sim, faço tricot. 2) Ah! A melhor coisa do mundo, fico muito relaxada. 3) No <i>love meeting</i> , no IG, no Pintrest. Utilizo modelos com instruções, sempre. Não consigo inventar sozinha tenho uma ideia e procuro modelos de acordo. 4) Não faço há algum tempo. Mas quando faço, uma hora ou mais por dia. Tanto inverno como verão, depende da disponibilidade. 5) Por causa de uma amiga da minha irmã, fazia coisas mesmo giras para a filha. Adorei e quis experimentar, aprendi com um vídeo no <i>youtube</i> de uma brasileira. 6) Até agora só fiz duas mantes para amigas que casaram, para a casa nova, como decoração. Porque quero oferecer.
Marcas	7) Que marcas conhece? 8) Que marcas utiliza? 9) Se tivesse de escolher 3 palavras para descrever a marca Tricots Brancal, quais seriam? 10) De onde conhece a marca?	7) Tricots brancal, <i>Paintbox</i> . Normalmente no <i>loveknitting</i> dizem logo a marca e pode comprar-se a lã, não ligo a marcas. (Precisou de verificar no smartphome) 8) Depende do site e do que ele indica. 9) Fofinho (lãs fofinhas), variedade, qualidade. 10) Por um familiar do dono.
Extras à oferta da marca	11) O que gostava que a loja oferecesse para além dos produtos que já oferece? 12) Gostava que a loja lhe proporcionasse atividades relacionadas com fios de lã?	11) Acessórios de ajuda a tricot – marcadores; workshops; tesouras. 12) Workshops; podiam dar aulas.
Meios onde é procurada a informação	13) Que meios consome? Rádio, tv, digital... 14) Porque a utilização desse meio específico? 15) Que tipos de informação procura?	13) Digital 14) Mais fácil porque é global, coisas baratas, diferentes, posso mandar vir as lãs. 15) Ideias; lãs para comprar/material; modelos.
Informação procurada/de interesse	16) O que procura nestes meios? 17) O que espera encontrar?	16) Gosto de ir vendo as novidades, podem surgir ideias giras, promoções, combinação de cores. (<i>paintbox</i>) 17) Não soube responder

Redes Sociais	18) Que redes sociais visita e o que procura em cada página? Diversão; entretenimento...	18) Geral: <i>Instagram</i> : fotografias; notícias; amigos e marcas FB e <i>Linkedin</i> : notícias Lãs: Processo; antes e depois; naturalidade; realidade;
----------------------	---	---

Guião de entrevista a Clientes - Mulher Reformada de 84 anos

Categoria da pergunta	Perguntas	Respostas
Trabalhos manuais	1) Faz Tricot, Crochet, Tecelagem ou outro tipo de arte manual com fios de lã? 2) O que sente quando trabalha com lãs? 3) Onde é que se inspira para os seus trabalhos? 4) Quanto tempo despende em média por mês a fazer trabalhos com lãs? 5) Porque é que começou a interessar-se por este tipo de trabalhos manuais? 6) Para quem é que faz? O que é que a motiva a fazer?	1) Sim. Comecei aos cinco anos a bordar, depois comecei a fazer renda e evoluí para as malhas. 2) Sinto-me muito bem, é o que mais gosto de fazer (trabalhos de mão) e por isso sinto-me realizada quando o faço. Quanto mais faço mais vontade tenho de fazer. 3) No liceu ia buscar inspiração com as minha colegas, com amigas. Em exposições, em livros, noutras peças. Via livros e revistas e depois idealizava em casa. 4) Dispensio muito, estou reformada por isso cerca de 8h00. 5) Porque tive uma senhora que tomava conta de mim, com 5 anos que me ensinou e desde aí nunca mais parei. 6) Para os meus filhos, netos, irmãos e alguma coisa para mim. Gosto muito de acabar para oferecer, gosto de olhar e sentir-me orgulhosa dos trabalhos que faço e também gosto muito do processo.
Marcas	7) Que marcas conhece? 8) Que marcas utiliza? 9) Se tivesse de escolher 3 palavras para descrever a marca Tricots Brancal, quais seriam? 10) De onde conhece a marca?	7) Tricots Brancal, Shetlen. 8) Tricots Brancal. 9) Porque tinha uma amiga que só trabalhava com lãs Brancal, quando comecei a utilizar passei a gostar muito e nunca mais deixei. 10) Macia, qualidade, diversidade.
Extras à oferta da marca	11) O que gostava que a loja oferecesse para além dos produtos que já oferece? 12) Gostava que a loja lhe proporcionasse atividades relacionadas com fios de lã?	11) Revistas sobre Tricot; figurinos com modelos já feitos no fundo fontes de ideias. 12) Sim, às vezes precisamos de ajuda e ter esse tipo de serviços poderia ajudar. Podiam fazer uma exposição das novidades desse ano.
Meios onde é procurada informação	13) Que meios consome? Rádio, tv, digital... 14) Porque a utilização desse meio específico? 15) Que tipos de informação procura?	13) Revistas de Tricot e livros. 14) Não sei mexer na internet e os livros ajudam muito. 15) Depende. Podem ser tipos de pontos diferentes que eu não sabia fazer, fazer casas para fazer os botões, fazer bolsos.
Qual a informação procurada/de interesse	16) O que procura nestes meios? 17) O que espera encontrar?	16) Escolhia sempre as revistas com imagens mais bonitas, mais apelativas. 17) Exemplos de coisas que estivessem na moda e que se adequasse ao meu gosto.

Guião da Entrevista a Lojista (Loja de Coimbra)

Categoria	Perguntas	Respostas
Enquadramento sociocultural	<p>1) Quais as idades, mais ou menos, das pessoas que frequentam a loja? 2) Qual o sexo predominante entre os clientes? 3) Em que fase da vida se encontram os clientes?</p> <p>4) Os hábitos de compra têm mudado? Se sim, em que?</p>	<p>1) Pessoas de mais idade que sempre conhecerem a loja e que sabem que é de confiança e pessoas mais novas, os Tricots estão na moda. Também muitos turistas, vêm e tiram fotografias, acham graça por ser uma loja mais antiga e com muita cor, às vezes acabam por comprar. 2) Feminino, mas já começam a aparecer alguns Homens, ainda que em minoria. 3) Temos pessoas muito diferentes: avós, grávidas, tias que vão fazer para os sobrinhos, pessoas mais novas que viam as avós e querem aprender. 4) Sim, os preços aumentaram e as pessoas já não fazem tantas camisolas por isso agora levam em menos quantidade e vêm quando precisam de mais.</p> <p>Mas o pior é que muitas vezes compram nos chineses e depois, como o fio acaba em loja e não produzem mais a mesma cor vêm ter connosco para procurar cores idênticas.</p>
Finalidade dos fios	<p>5) Que tipo de fios mais procuram? 6) Para que tipo de trabalhos mais utilizam os produtos dos Tricots Brancal?</p>	<p>5) Continuam a ser os fios de bebe. Mas é engraçado que as pessoas mais velhas procuram fios mais finos e as mais novas procuram fios mais grossos, mais ainda do que aqueles que nós temos. 6) Para tricot; crochet; tecelagem; arraiolos. Mas os reis continuam a ser o Tricot e o crochet.</p>
Em que trabalhos utiliza fios Tricots Brancal?	<p>7) Para tricot; crochet; tecelagem; arraiolos. Mas os reis continuam a ser o Tricot e o crochet.</p>	<p>7) Se temos workshops ou aulas para ensinarem e também se temos ideias sobre o que fazer com determinado tipo de fio.</p> <p>Como não oferecemos aulas acabamos por ensinar nós ao balcão quando temos tempo ou menos clientes em loja.</p>
Comportamento em loja	<p>8) Quais as perguntas mais frequentes? 8) Quanto tempo em média uma pessoa passa na loja?</p> <p>9) Os clientes perguntam por serviços/produtos que não temos? Se sim, quais?</p>	<p>8) Depende muito, há pessoas que vêm só buscar mais lã para acabar trabalhos e aí acaba por ser rápido, outras vezes vêm pedir ajuda ou que ensinemos determinado ponto e às vezes chegam a ficar uma hora. Depende muito do tipo de cliente e o que procura ou se já conhece. 9) Sim, por workshops, aulas, por revistas e ideias de modelos para fazer com determinado fio.</p> <p>Ajuda muito ter modelos ou ideias do que fazer com o fio X ou Y.</p>
Redes Sociais	<p>10) Os clientes sabem que estamos presentes em redes sociais?</p>	<p>10) Alguns sabem, porque procuram sozinhos. Outros perguntam se temos site eu costumo dizer que não mas para irem às Redes Sociais.</p>

Guião de entrevista a *Prospect* - Mulher de 24 anos Dona da Loja do Pico (Carcavelos)

Categoria	Perguntas	Respostas
Enquadramento pessoal	1) Qual a sua ocupação? 2) Gosta de trabalhos manuais?	1) Sou dona de uma loja que apenas comercializa produtos portugueses e que dá preferência ao que é feito à mão. 2) Sim, muito. Na minha loja são realizados vários workshops de trabalhos manuais.
Sobre a loja (Casa do Pico)	3) Na sua loja que tipo de atividades/serviços extra proporciona? 4) O que é que as pessoas mais procuram quando se dirigem à Casa do Pico?	3) A minha loja também funciona como café, onde servimos tostas, chás, bolos, iogurtes (saudáveis). Oferecemos também vários workshops durante a semana e ao fim de semana. 4) Muitas pessoas vêm pelas marcas da loja mas também para aproveitar o nosso pátio em dias de bom tempo. Os workshops têm tido muito sucesso, mas são mais procurados através das redes sociais, as pessoas gostam que a informação lhes chegue diretamente a casa.
Clientes	5) Sente que os interesses das pessoas se podem estar a alterar? 6) Quais as tendências mais evidentes de que se tem vindo a aperceber?	5) Sim, as pessoas cada vez mais gostam de ter hobbies e de fazer trabalhos manuais, e com os nossos workshops podem aprender e é algo que relaxa mas também se fazem amizades por aqui. 6) As pessoas gostam de ter peças feitas por elas, no nosso caso são mais peças de decoração: cerâmica e tecelagem. Relaxar fazendo algo com as próprias mãos para decorar casa, acho que é a motivação de quem nos procura. Somos também muito preocupados com a sustentabilidade e o zero desperdício. É uma tendência cada vez mais evidente e comum a todos, e as pessoas gostam.
Workshops	7) Sei que fez um <i>workshops</i> de tecelagem. Como correu? 8) No workshop de tecelagem a adesão foi boa? 9) Que fios utilizaram no workshop?	7) Já fizemos dois tipos diferentes e tiveram tão boa aceitação que já fizemos várias edições. 8) Sim, bastante. 9) Não estou a par, quem traz os fios são as próprias pessoas que realizam o workshop. Trazem todo o material e nós somos responsáveis pelo espaço e por fazer a gestão dos participantes.
Redes Sociais e influenciadores	10) Acredita que as redes Sociais ajudam a promover a Casa do Pico? E as suas atividades? 11) Acredita que as influenciadoras têm feito a diferença nesse processo de lançamento da marca (Casa do Pico)?	10) Sim, foi assim que crescemos, redes sociais e passa a palavra. Fomos fazendo eventos, convidando amigos e falando com marcas. As marcas eram muitas vezes representadas por <i>influencers</i> que nos ajudaram a crescer. A Trimomag (revista da Rita Ferro Alvim), foi uma grande impulsionadora da Casa do Pico, tornámo-nos amigas é um ambiente muito informal. É através dos nossos <i>posts</i> no Instagram, que tomam conhecimento das nossas ofertas e se inscrevem nos workshops. 11) Sim, sem dúvida. Ao terem muitos seguidores fazem com que cada <i>post</i> seja visto por muito mais gente e o WOM tem um impacto muito maior.

Pequena entrevista a 5 Lojistas

Loja	Os clientes costumam perguntar por coisas que não temos?	Se sim, diga quais as coisas que os clientes perguntam mais e que nós não oferecemos.
Braga	Sim	Site; exemplos de modelos; workshops.
Coimbra	Sim	Workshops, pedem ajuda para ensinar (aulas para diferentes níveis), revista.
Viseu	Sim	Workshops, modelos, revistas.
Setúbal	Sim	Aulas para ensinar tanto malha como arraiolos; fios diferentes com: cores, feitios.
Campo de Ourique	Sim	Workshops; Fios feitos de produtos reciclados.