



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING PARA A MARCA COMPANHIA
ALFACINHA**

RAQUEL MENESES BARATA

SETEMBRO – 2013



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING PARA A MARCA COMPANHIA
ALFACINHA**

RAQUEL MENESES BARATA

**ORIENTAÇÃO:
MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES
TAVARES**

SETEMBRO – 2013

RESUMO

Este projecto aborda a importância da elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para uma empresa de pequena dimensão. Este plano é elaborado para uma marca jovem, recente e empreendedora e tem como objectivos aumentar a sua notoriedade no mercado, atrair novos clientes e fidelizar os já existentes. Para alcançar estes objectivos foram seleccionadas diferentes áreas de actuação de acordo com a estratégia da marca (segmentação, *targeting* e posicionamento) como a comunicação interna, online, de produto, com os *media* e com a comunidade local, publicidade, promoção, *branding*, eventos e parcerias. São apresentadas táticas exequíveis de forma a que, com recursos limitados, se demonstre que é possível alcançar um crescimento sustentável através de um planeamento de comunicação organizado, realista e adaptado às necessidades existentes e ao qual os colaboradores da empresa podem responder.

Palavras-chave: comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing, marca, marca Portugal.

ABSTRACT

This project shows the importance of developing a plan of integrated marketing communication for a small company. This plan is designed for a young brand, new and entrepreneurial and it has some objectives, namely increase its visibility in the market, to attract new customers and to retain the existing ones. To achieve these objectives action were selected some different strategies according to the brand strategy (segmentation, targeting and positioning), such as internal, online and product communication, communication with the media and with the local community, advertising, promotion, branding, events and partnerships. There are presented feasible tactics to show that even with limited resources it's possible to achieve sustainable growth based on an organized, realistic communication plan, adapted to the existing needs and to which the company's employees can respond.

Key-words: Integrated marketing communication, integrated marketing communication plan, brand, Portugal brand.

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração da presente dissertação de mestrado quero agradecer muito às pessoas que me ajudaram e contribuíram para a sua conclusão, e pela motivação que foram expressando ao longo dos vários meses de trabalho.

Um grande agradecimento aos meus pais, pois sem eles, sem o seu apoio, ajuda, carinho e amizade tudo seria diferente, são os pilares da minha vida, e as bases para o meu crescimento pessoal, académico e profissional.

Agradeço muitíssimo à minha orientadora e amiga Mestre Patrícia Tavares, pela sua paciência, compreensão e motivação, pela sua presença em todos os altos e baixos e pelo seu sentido prático e objectivo.

Agradeço também à Sara Minhoca pela motivação e ajuda iniciais e às duas amigas Margarida Peças Leite Rio e Catarina Garcia, pelo seu companheirismo e porque tudo se torna diferente e divertido quando realizamos um projecto com a presença de colegas!

Agradeço ainda muito ao meu melhor amigo Nuno Varela, pois sem ele nada disto seria possível, pela sua ajuda em colaborar comigo desde o primeiro instante, pela sua total disponibilidade e pelas suas palavras sempre animadoras durante a realização do presente trabalho.

Gostaria também de salientar a colaboração na criação do novo logotipo da *designer* Rita Nobre de Carvalho, pela sua originalidade e sensibilidade às minhas ideias e conceito da marca.

Por fim, mas não menos importante, quero ainda agradecer à minha melhor amiga Sofia Vargas, sempre presente, e aos meus amigos do coração Joana Guerra, Ana Rebelo, Carolina Albuquerque, Gonçalo Canelas, Gonçalo Vaz Pedro, Cláudia Duarte e Rita Martins pelo seu incentivo, colaboração, constante presença e pela sua paciência nos momentos de ausência durante este longo percurso que agora chega ao fim.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA	6
1.2. OBJECTIVOS DO PLANO	6
1.3. MÉTODO UTILIZADO	6
1.4. ESTRUTURA	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. INTRODUÇÃO.....	7
2.2. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM)	7
2.3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING ...	9
2.4. MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	9
2.5. CONCLUSÕES.....	10
3. MODELO CONCEPTUAL ADOPTADO	10
4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	11
4.1. INTRODUÇÃO.....	11
4.2. MISSÃO DA EMPRESA.....	11
4.3. ANÁLISE INTERNA	11
4.3.1. Apresentação e Historial da Empresa	11
4.3.2. Clientes	12
4.3.3. Portfólio de produtos	13
4.3.4. Posicionamento Percepcionado	13
4.3.5. Recursos.....	14
4.3.6. Análise da Comunicação Actual da Empresa.....	14
4.3.7. Fornecedores.....	14
4.3.8. Conclusões.....	15
4.4. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL	15
4.4.1. Envolve Económica, Política e Social	15
4.4.2. Envolve Institucional	16
4.4.3. Envolve Tecnológica	16
4.4.4. Envolve Cultural	17
4.4.5. Grupos de Pressão.....	17
4.4.6. Media.....	18
4.4.7. Conclusões.....	18
4.5. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS	18
4.5.1. Metodologia, Mensuração e Medidas Utilizadas.....	18
4.5.2. Procedimentos de Recolha.....	19
4.5.3. Apresentação de Resultados e Análise Conclusiva	20
4.5.4. Conclusões.....	23
4.6. ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL	23
4.6.1. Concorrência.....	23
4.7. ANÁLISE SWOT.....	24
4.8. OBJECTIVOS DO PLANO	25
4.9. ESTRATÉGIA	25
4.9.1. Segmentação.....	25
4.9.2. Posicionamento Desejado.....	25
4.9.3. Públicos-alvo	25
4.10. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE.....	26
4.11. ÁREAS DE ACTUAÇÃO	26
4.12. PLANO TÁCTICO	26
<input type="checkbox"/> Comunicação Interna	26
<input type="checkbox"/> Comunicação Online	27
<input type="checkbox"/> Publicidade	28
<input type="checkbox"/> Promoção	28
<input type="checkbox"/> Comunicação de produto	29

<input type="checkbox"/>	<i>Branding</i>	29
<input type="checkbox"/>	Eventos	29
<input type="checkbox"/>	Comunicação com a comunidade local	30
<input type="checkbox"/>	Registar marca	30
<input type="checkbox"/>	Parcerias.....	30
4.13.	PLANO DE MEIOS	31
4.13.1.	<i>Media</i> do meio editorial (online e físico).....	31
4.13.2.	<i>Media</i> do Meio Televisivo.....	31
4.14.	ORÇAMENTAÇÃO	32
4.14.1.	Método de Orçamentação Utilizado	32
4.14.2.	Orçamento	32
4.15.	EQUIPA DE GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	32
4.16.	CALENDARIZAÇÃO	33
4.17.	AVALIAÇÃO E CONTROLO	34
5.	SUMÁRIO EXECUTIVO	34
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	35
7.	QUADRO-RESUMO DO PLANO.....	36
	Referências:.....	38
	ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de plano de Comunicação Integrada de Marketing adoptado.....	10
Tabela 2 - Portfólio de Produtos	13
Tabela 3 - Caracterização da Amostra - Sexo dos inquiridos nacionais e estrangeiros	20
Tabela 4 - Análise SWOT	24
Tabela 5 - Orçamento estimado do Plano de CIM.....	32
Tabela 6 - Calendarização do Plano de CIM.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 - Mapa Mental: Percepções sobre a marca	23
------------------------------------------------------------	----

GLOSSÁRIO

AEP - Associação Empresarial de Portugal

BTL - Bolsa de Turismo de Lisboa

CCB - Centro Cultural de Belém

DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EGEAC - Empresa municipal encarregada da animação cultural de Lisboa

ETIC - Escola de Tecnologias Inovação e Criação

FIA - Feira Internacional do Artesanato

FBA - Faculdade de Belas Artes de Lisboa

FIL - Feira Internacional de Lisboa

IADE - Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

MUDE - Museu do Design e da Moda

Urban City Guides - É o guia mais actualizado que apresenta os destinos urbanos, e que disponibiliza a informação para que o turista possa fazer os melhores *city breaks*

1. INTRODUÇÃO

1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA

Este projecto analisa a importância do desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing e o que pode contribuir para o crescimento do negócio e desenvolvimento de uma marca. A microempresa analisada neste plano, com apenas um ano de existência, com um volume de vendas ainda não muito representativo e com um pequeno número de colaboradores e clientes, não apresentou como prioridade, no momento da sua abertura, o desenvolvimento de um plano de Comunicação Integrada de Marketing, não só pela falta de *know-how*, como também pela falta de recursos financeiros e humanos. Assim, o plano fornece orientações preciosas para auxiliar o decorrer da sua actividade, nomeadamente compreender o contexto empresarial onde actua, as suas características internas fortes que deverão ser rentabilizadas, e os seus pontos menos fortes que poderão ser ajustados com a ajuda do plano. Para além disto, procura auxiliar na definição dos concorrentes, na caracterização dos seus clientes e na promoção de mensagens-chaves coerentes para a organização e para os seus públicos-alvo.

1.2. OBJECTIVOS DO PLANO

Os objectivos são (1) aumentar a notoriedade da marca durante o ano de 2014, (2) atrair novos clientes em 45% no prazo de 6 meses após a implementação do plano (3) fidelizar os clientes existentes em 50%, (4) desenvolver a imagem da marca e fortalecer a sua identidade no mercado e, por fim, (5) reforçar a sua presença no contexto de *gift shop* no prazo de 3 meses após a aplicação do plano.

1.3. MÉTODO UTILIZADO

O projecto consiste na elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para a marca Companhia Alfacinha sustentado numa revisão de literatura sucinta, com o objectivo de se compreender os alicerces nos quais o plano se desenvolve. Após a revisão de literatura apresenta-se a empresa, bem como se analisa o contexto externo na qual actua, através da análise interna, da análise macro e micro ambiental. Para auxiliar ao diagnóstico, foram realizados inquéritos a clientes e não clientes nacionais e estrangeiros, uma entrevista aos sócios da empresa e ainda se procedeu ao método de observação participante para recolha de informações sobre a

concorrência. O modelo conceptual seleccionado para ser a base do plano foi o de Clow e Baack (2011).

1.4. ESTRUTURA

O trabalho encontra-se estruturado em duas partes, sendo que a primeira inclui a revisão de literatura, e o modelo conceptual adoptado para o desenho do plano, e a segunda apresenta o plano em si, onde após a definição da missão da empresa, se procede à elaboração da análise interna da empresa e da análise macro ambiental. Posteriormente apresentam-se os dados primários recolhidos e a análise concorrencial. Após a análise SWOT, são definidos os objectivos do plano e a estratégia a desenvolver com a integração da segmentação, posicionamento e definição dos públicos-alvo. De seguida com a definição das mensagens chave, definem-se as estratégias, as áreas de actuação e as táticas a desenvolver. O plano termina com a proposta de orçamento, é definida a equipa de gestão que se deverá encarregar de o implementar bem como a calendarização das acções e apresentados indicadores de avaliação e controlo da execução do projecto. No final, são apresentadas as conclusões e recomendações e posteriormente um quadro-resumo do plano.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo encontra-se subdividido em quatro secções: a primeira secção refere-se à definição do conceito de comunicação integrada de marketing; a segunda à definição de plano de comunicação integrada de marketing; a terceira aos diferentes modelos de planos de comunicação integrada de marketing e, por último, a quarta, às conclusões extraídas da revisão de literatura.

2.2. DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

O aparecimento nos anos 90 do conceito de Comunicação Integrada de Marketing, que neste trabalho irá ser referida como “CIM”, foi considerado um dos maiores desenvolvimentos no mundo do Marketing, bem como a sua mais recente tendência (Kitchen, 2003 citado por Holm, 2006) e quando surgiu, a CIM foi considerada uma abordagem importante para as empresas alcançarem uma posição estratégica competitiva no mercado (Dyer, 1982 e Coulson-Thomas, 1983 citados por Holm, 2006). Assim, e segundo Holm (2006), o fenómeno da CIM é conceptualmente antigo mas

operacionalmente novo, como tal, foram os desenvolvimentos recentes que tornaram possível a sua prática nas empresas. O desenvolvimento da CIM deveu-se à ocorrência de diversos factores, tais como: o rápido desenvolvimento tecnológico, os constantes avanços do mercado, a globalização da economia, a desregulação dos mercados, a individualização dos padrões de consumo (Kliatchko, 2005), a existência de consumidores cada vez mais exigentes e informados (Holm, 2006), a reduzida eficácia dos meios de comunicação e utilização de métodos de comunicação segmentados, as novas exigências colocadas aos *marketeers* e a maior necessidade de demonstrar retorno financeiro das campanhas às empresas (Torp, 2009). Estes factores levaram as empresas a sentirem necessidade de reconsiderarem os seus factores críticos de sucesso e a desenvolverem novas estratégias de posicionamento sustentável no mercado (Kliatchko, 2005). Para além disto, num mercado saturado, caracterizado pelo crescimento diário de novos concorrentes, é necessário aplicar uma abordagem estratégica diferente nas empresas, e a CIM representa essa mesma abordagem que complementa as teorias de marketing tradicionais utilizadas na gestão da comunicação das empresas (Porcu, Barrio-García e Kitchen, 2011). Perante isto, a CIM é considerada um “paradigma revolucionário” (Schultz *et al.*, 1994 citado por Torp, 2009, p.194) e uma visão complexa dos elementos e processos de comunicação de marketing (Reid *et al.*, 2005), baseada na “própria evolução natural da comunicação de marketing” (Kliatchko, 2005, P.194) que se “estende numa nova forma de trabalhar com a combinação dos vários P’s do marketing-mix” (Ogden, 1998 e Kotler *et al.*, 2001 citado por Torp, 2009, p.194).

O conceito de CIM tornou-se num elemento de destaque na literatura, o que o fez ser um conceito desenvolvido por muitos autores ao longo do tempo (ver anexo 1). Neste plano propõe-se o conceito defendido pelos autores Porcu, Barrio-García e Kitchen (2011, p.326) que sugerem que a *CIM* “é como um processo sistémico e interactivo de planeamento multifuncional e de optimização das mensagens para os *stakeholders*, com o objectivo de comunicar com coerência e transparência, de forma a alcançar sinergias e levar a relacionamentos lucrativos no curto, médio e longo prazo”. Para estes autores, a CIM não é um processo linear, é um processo circular que representa o conjunto de relacionamentos que são estabelecidos, e que criam valor para a marca, em termos de venda,s e que vêm não só da atracção e retenção, como também do aumento do número de clientes.

2.3. DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A literatura académica existente ainda não é consensual, pelo que ainda existem alguns desafios na uniformização do que o conceito de comunicação integrada de marketing envolve numa organização (Dewhurst e Davis, 2005). Perante isto, surgiu a necessidade de criar uma ferramenta táctica (Kotler, Amstrong, Saunders e Wong, 2001) para operacionalizar o conceito e adequá-lo às estratégias de comunicação nas empresas. Para Elliot e Boshoff (2008) um plano de CIM deve ser um plano abrangente e sincronizado, que avalia os diferentes papéis estratégicos, das diferentes ferramentas de comunicação, e que as combina, de forma a criar o máximo de impacto na comunicação das empresas, sem esquecer a clareza das mensagens e a consistência das ferramentas seleccionadas. Para além disto, e segundo estes autores, o plano deve ser incorporado na estratégia da empresa (visão e missão), para assim ser eficaz nas suas mensagens promocionais. Para Clow e Baack (2011), a empresa deve ter em conta duas tendências emergentes no âmbito da comunicação de marketing, aquando do desenvolvimento do seu plano de CIM: o crescimento dos novos meios de comunicação, que se desenvolveram com a *Web 2.0*. e a importância da medição dos resultados obtidos como algo tangível. No fundo, a implementação de um plano de comunicação integrada de marketing é crucial para uma empresa ter sucesso, e vai, consequentemente ajudar a que esta se mantenha rentável no mercado, mesmo quando as complexidades do mesmo fazem com que os objectivos da empresa sejam difíceis de alcançar (Clow e Baack, 2011).

2.4. MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Apesar de existirem diferentes modelos que criam o suporte conceptual ao conceito de comunicação integrada de marketing, ainda há poucas evidências empíricas que substanciem o seu valor de forma quantificável (Backer e Mitchell, 2000; Cornelissen e Locke, 2000; Eagle e Kitchen, 2000; Kitchen, Brignell e Li, 2004; Low, 2000; Swain, 2004 citado por Reid, Luxton e Mavondo, 2005) pois ainda é difícil encontrar um bom instrumento de medida da performance em marketing (Reid, Luxton e Mavondo, 2005). Assim sendo, incluo no Anexo 2 quatro modelos distintos propostos por diversos autores, desde 2000 até 2009. Contudo, o modelo seleccionado para ser a base de construção deste neste plano foi o de Clow e Baack (2011) por apresentar uma estrutura

actual abrangente e organizada em oito fases, e que se encontra apresentado na Tabela 1.

2.5. CONCLUSÕES

O aparecimento da CIM, nos anos 90, como conceito teórico foi o maior desenvolvimento a nível da comunicação da última década. Contudo apenas recentemente começou a ser verdadeiramente operacionalizado nas empresas, como ferramenta estratégica e tática. É uma área que está em desenvolvimento constante e é importante que os colaboradores das empresas participem na integração desta estratégia, e na sua implementação, com uma orientação centrada nos interesses da empresa, nas necessidades e desejos do cliente e nos restantes *stakeholders*. A empresa deve começar por conhecer o seu mercado, analisá-lo ao pormenor, compreender quais são as necessidades e desejos dos seus clientes, e preparar uma comunicação *one-to-one* direccionada e segmentada. As mensagens devem ser relevante, consistentes, coerentes e integradas em todas as ferramentas de comunicação seleccionadas pela empresa.

3. MODELO CONCEPTUAL ADOPTADO

Madhavaram, Badrinarayaran e McDonald (2005, p.69) argumentam que “a comunicação integrada de marcas orientadas estrategicamente pode ajudar a alavancar os negócios no mundo altamente competitivo do século XXI”. Perante isto, e sendo fulcral que o plano forneça contributos para que a empresa alcance uma posição de sucesso e de destaque no mercado concorrencial, foi seleccionado o modelo sugerido por Clow e Baack (2011), ilustrado na tabela seguinte:

Tabela 1 - Modelo de plano de Comunicação Integrada de Marketing adoptado

Etapas do Plano de CIM	
Análise Macro e Micro-Ambiental	
	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha e análise de dados primários • Pesquisa e análise de dados secundários
Análise SWOT	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes e fracos • Oportunidades e Ameaças
Determinação dos Objectivos de Comunicação	
	<ul style="list-style-type: none"> • Público-alvo • Quota de mercado • Perspectivas • Posicionamento desejado
Definição das Estratégias de Comunicação	
	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-Mix • Posicionamento • Diferenciação • <i>Branding</i>
Plano Tático de Comunicação	
	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de actuação previstas • Plano de Meios
Implementação das táticas definidas anteriormente	
	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarização • Orçamentação
Avaliação da Performance e Controlo do Plano	

Fonte: adaptado de Clow e Baack, 2011, p.25, fig.1.4

4. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

4.1. INTRODUÇÃO

Após a revisão de literatura e selecção do modelo a utilizar para o plano, de seguida apresenta-se detalhadamente o plano de Comunicação Integrada de Marketing para a empresa Companhia Alfacinha.

4.2. MISSÃO DA EMPRESA

A Companhia Alfacinha vende produtos diferentes para decoração do lar e para uso individual, e produtos alusivos a Lisboa e a Portugal, tanto tendência como intemporais, de fornecedores nacionais e estrangeiros e também cria produtos de marca própria. Valores como a ética, a confiança, a honestidade, a vontade de crescer, a humildade, e o trabalho em equipa, asseguram a cooperação entre todos os colaboradores da loja e os dois sócios. Por outro lado, a inovação, a criatividade, o entusiasmo, a paixão, a irreverência e a entrega com que trabalham na marca, assegurando sempre a melhoria contínua e a essência dos produtos que vendem, são formas de contribuírem para o crescimento sustentável da marca. A antecipação das necessidades dos seus clientes, o compromisso para com eles, e a procura constante em responder aos seus desejos, ajudam a marca a tornar-se forte e a construir pilares de evolução e crescimento. A ambição auxilia a empresa a procurar sempre superar as expectativas dos clientes, a alcançar melhores resultados, e reflecte-se ainda no desejo de abrir outras lojas e explorar novos segmentos de negócio.

4.3. ANÁLISE INTERNA

4.3.1. Apresentação e Historial da Empresa

A empresa abriu com o nome *Timereader.Lda* no dia 18 de Fevereiro de 2012, foi oficialmente inaugurada na Rua da Rosa dia 3 de Maio de 2012, e, mudou de instalações para a Rua do Norte, no dia 2 de Março de 2013 onde se encontra actualmente. A Companhia Alfacinha nasce do conceito de *Home and Gifts*, e opera no sector do comércio e revenda a retalho, é uma marca de *design* e merchandising cultural (quer pela marca própria quer pelas marcas de *designers* portugueses e internacionais que representa). A maior motivação para o lançamento da Companhia Alfacinha foi a necessidade que ambos tinham de explorar o conceito de “trazer o mundo e Portugal aos portugueses, e levar Portugal aos visitantes” através de produtos de decoração (citado

por Nuno Varela na entrevista). Os sócios, com os 24 e 26 anos têm formação em áreas distintas (Economia e Arquitectura) pelo que se complementam enquanto equipa, mas não têm qualquer conhecimento sobre marketing ou comunicação. Foi essencialmente por esta razão que, aquando da abertura da loja, não foi definido um plano com objectivos concretos para a comunicação da marca, pois, na altura, consideraram as “acções de comunicação secundárias” (citado por Nuno Varela na entrevista). Para além disto, não existe uma estrutura hierárquica definida, e para além dos dois sócios, apenas existem três colaboradores para atendimento ao público. As funções de marketing e comunicação estão entregues aos dois sócios; o contacto com os *media* é realizado por um dos sócios (Nuno Varela) e o *design* e a comunicação da marca através do *facebook* está entregue ao outro sócio (Filipe Páscoa).

A ideia da expansão para produtos *gourmet*, que é a última aposta da marca, será ainda para manter o conceito de que a marca vende produtos de decoração e *gifts* de oferta, pois consideram este tipo de produtos “uma oferta tão válida como uma moldura ou qualquer outro *gift*” (citado por Nuno Varela na entrevista). Actualmente têm mais do que uma plataforma de venda dos produtos de marca Companhia Alfacinha, estando presentes em várias lojas, como a loja *Time to Give*, na loja *Aromas e Handicraft*, ambas em Sta. Apolónia, com os produtos à consignação, com preço base previamente tabelado. Para além destas lojas, estão ainda presentes na *loja Portuguesa da Baixa* em Alfama, com o modelo de compra a pronto com desconto, numa Galeria de Arte em Alfama, e recentemente, realizaram também uma parceria com a loja Oficina 42.

4.3.2. Clientes

A loja sofre muito com a sazonalidade, como tal o perfil do cliente é muito instável. Como é característico do Bairro Alto, o público-alvo é muito diversificado, mas, por norma, são estudantes, reformados, artistas e clientes sofisticados (que procuram determinadas peças de decoração). Os turistas que visitam a loja normalmente são franceses, americanos, alemães, espanhóis e italianos. Em relação ao comportamento de compra dos clientes da loja e neste segmento de lojas, segundo os sócios, o processo é o seguinte: o cliente tem conhecimento da loja porque (1) está a passear na rua da loja, (2) porque conhece a marca através do *facebook*, (3) porque vem através de recomendação de amigos ou familiares, (4) porque teve conhecimento nos *media*, ou (5) porque ouviu falar (*Word-of-mouth*), o que faz com que, como a loja ainda não é muito conhecida,

não exista grande avaliação de alternativas. O cliente português compra normalmente produtos de origem do seu país, e alusivos às tradições e cultura, mas também produtos de decoração para casa ou para oferta; o turista compra mais produtos de recordação de Lisboa e de Portugal.

4.3.3. Portfólio de produtos

A Companhia Alfacinha dispõe de 6 segmentos de produtos diferentes, sendo que os produtos *gourmet* são os mais recentes, e alguns dos apresentados na tabela 2 ainda não estão à venda, mas serão disponibilizados brevemente.

Tabela 2 - Portfólio de Produtos

Portfólio de Produtos	
1. Produtos de marca Companhia Alfacinha: postais, canecas, pregadeiras, imanes, bases de cortiça para copos, fotografias, sardinhas, almofadas, galos, etc.	4. Artigos de Decoração para Casa: placas com frases, artigos de cozinha, molduras, velas, etc.
2. Produtos alusivos à “Marca Lisboa” e “Marca Portugal”: t-shirts, sacos, conservas, sabonetes, chocolates, azulejos/bases, crachás, marcaadores, identificadores de bagagem, etc.	5. Gifts: porta-chaves, canetas, lápis, blocos, velas de aniversário, porta-moedas, batons, estojos, etc.
3. Produtos “Retro, Pop e Vintage”: latas/caixas, cinzeiros, telas, mealheiros, malas e bolsas, caixas de óculos, etc.	6. Produtos Gourmet de marcas nacionais: conservas La Gondola e chocolates Avianense (já existem em loja); chás Gourmiana e Quinta Nova, azeites Andorinha/Lisboeta e Taipa, compotas Valdelima e Quinta Nova (para breve); vinagre e ervas aromáticas (sem fornecedores ainda definidos).

Os produtos que a loja vende caracterizam-se por serem “produtos que vão desde a nostalgia à inovação, e reflectem o que de melhor Portugal tem para oferecer bem como o *trendy europeu*” (citado por Nuno Varela na entrevista). Os produtos *core* da empresa são os da própria marca - *Produtos Companhia Alfacinha*, e são os mais vendidos e apreciados pelos clientes. Apesar da concorrência existente, ambos os sócios sentem que a marca possui uma mais-valia face à concorrência, no sentido em que “não há uma loja com o conceito triplo” (citado por Filipe Páscoa na entrevista): produtos de marca Portugal, produtos de tendências europeias e produtos *gourmet*, isto porque os sócios afirmam que nas proximidades da loja não existe nenhuma loja com esse conceito.

4.3.4. Posicionamento Percebido

Do *feedback* que a marca tem recebido dos seus clientes, estes consideram que a marca face à concorrência tem produtos diferentes, e que é muito competitiva a nível de preços. Para além disto, e pela análise dos inquéritos realizados a clientes, a marca é percebida essencialmente como amigável, jovem, audaz, criativa e agradável e como uma loja que vende não só produtos que reflectem a imagem de Lisboa e de Portugal como também produtos que reflectem modas e tendências internacionais.

Através do logotipo, apesar de não ser claro para todos os inquiridos, a marca é percebida como versátil e mais uma vez de produtos tradicionais portugueses e de decoração.

4.3.5. Recursos

Os recursos de que dispõe actualmente ainda são limitados. Para além dos dois sócios e dos três colaboradores, a empresa tem *stands* da marca em outras lojas, os quais também tem de gerir. O esforço que tem vindo a ser feito é no sentido de aumentar a divulgação e criação dos produtos de marca própria, para cada vez menos depender de fornecedores externos, que é uma das formas para atingir a estabilidade financeira e crescimento sustentável. Para além disto, têm procurado estabelecer relações com alguns fornecedores mais flexíveis, para criarem parcerias mais amigáveis a nível de custos e prazos de entrega, para que os processos de compra e venda se tornem mais simples.

4.3.6. Análise da Comunicação Actual da Empresa

Neste momento a comunicação da marca é insuficiente, não tem objectivos definidos nem nenhum plano estruturado e apenas comunica através da sua página do *facebook* e na própria loja, pois são as formas mais acessíveis a nível de custos, o que se conclui que apenas comunica para quem já conhece a marca. Os outros meios onde a marca foi referenciada e sem incorrer em custos (ver anexo 3), foi o caso da revista *conVida Lisboa* e na revista *Visão*. A nível *online* a marca está ainda presente no website da *Lisbon Lux*, no website *I love Bairro Alto* e no website *Guia da Cidade*.

4.3.7. Fornecedores

Como se pode observar no anexo 4, a Companhia Alfacinha mantém um relacionamento mais próximo com aqueles fornecedores nos quais tem um maior interesse, dos quais são exemplo a *Yellow Tram* e a *Flaidisaine* (numa óptica de criarem futuramente colecções conjuntas) e com a *La Chaise Longue* (numa óptica de se tornar importador exclusivo). Ao construir relações próximas com fornecedores a empresa encontra uma maior flexibilidade de trabalho e a nível dos processos de compra, e muitas vezes existe uma redução dos custos e uma maior estabilidade a nível de preços. O objectivo central da Companhia Alfacinha é tornar os fornecedores parceiros aliados gerindo as relações *win-win* entre ambos.

4.3.8. Conclusões

Hoje em dia, para que a empresa cresça de forma sustentável e seja reconhecida no mercado, a definição e criação de um plano CIM é muito relevante. Não há ainda uma organização interna eficiente no que diz respeito à comunicação e à divulgação da marca, principalmente pela falta de *know-how* de ferramentas de marketing e comunicação por parte dos sócios. O facto de não existir qualquer planeamento de negócio ao nível da comunicação, com objectivos definidos a médio-longo prazo, torna a marca fraca estrategicamente. Contudo os sócios, têm bem definido os projectos futuros a nível do seu crescimento, através da sustentação dos produtos que criam, do desejo de expansão da marca para o segmento *gourmet*, da criação de parcerias e de relacionamentos duradouros com fornecedores. A nível do conhecimento dos seus clientes sabem o que estes desejam. A marca tem um bom portfólio de produtos, que se encontra muito bem definido ao nível dos seus fornecedores. Relativamente às mensagens-chave, os sócios sabem que não estão a ser transmitidas correctamente, pois a imagem que a marca transmite é de uma “loja para turistas” quando o que se pretende é ser uma marca para clientes nacionais e também para turistas, de produtos de decoração clássicos e actuais, ligados às tradições portuguesas e às tendências e modas europeias. Assim, percebe-se as questões mais críticas a enfrentar: a necessidade de criar objectivos claros de comunicação, mensagens-chave para posicionar a empresa no mercado, definição clara do seu público-alvo actual e potencial, aprender a comunicar para os novos clientes, associar a marca ao conceito de marca Portugal, e diferenciar-se face à concorrência.

4.4. ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL

4.4.1. Envolverte Económica, Política e Social

O mundo em que vivemos atravessa actualmente a segunda mais grave crise económica da sua história recente. Em Portugal são exemplos da crise a queda do PIB, o aumento da carga fiscal, e o aumento do desemprego em Portugal, em particular o desemprego jovem. Em Portugal o aumento dos impostos e o aumento do desemprego criaram uma grande diminuição do poder de compra dos portugueses, e uma queda do consumo interno. No que diz respeito ao sector do comércio a retalho, e segundo estatísticas do Eurostat de dia 5 de Junho de 2013, as vendas do respectivo sector caíram mais em Portugal do que na zona euro; para além disso, o volume das vendas do

comércio em Portugal diminuiu 2,5% em termos homólogos (comparando o mês de Abril de 2012 com o mês de Abril de 2013). O poder de compra dos portugueses era, em 2012, 25% inferior à média dos restantes países da União Europeia, revelou o Eurostat em 19/06/2013. Relativamente aos impostos em Portugal as taxas do IVA foram alteradas a partir de 1 de Janeiro de 2012, sendo que a taxa de maior impacto na actividade da empresa passou de 21% para 23%. Esta realidade e o seu impacto pode, no entanto, ser parcialmente compensada por dois outros aspectos positivos: segundo o INE (“INE Estatísticas de Comércio 2011 – edição de 2012”) em 2011, 82% de estabelecimentos de retalho não alimentar comercializava produtos de marca própria, em que mais de metade do volume de vendas destes estabelecimentos teve origem na venda de produtos de marca própria. O crescimento das vendas de rua, que segundo um estudo do mercado imobiliário efectuado sobre Lisboa pela empresa *Aguirre Newman* em Dezembro de 2010, concluiu que as marcas estão a apostar cada vez mais em lojas de rua e menos em espaços dentro de grandes centros comerciais e considera que esta tendência deverá continuar a sentir-se nos próximos anos.

4.4.2. Envolve Institutional

No que diz respeito à envolvente institucional existem determinadas regras que uma loja aberta ao público deve cumprir, nomeadamente, existe a necessidade de todos os empregados estarem inscritos na Segurança Social, a necessidade de todos os empregados terem um seguro de acidentes de trabalho, a existência do Livro de Reclamações na loja, e toda a documentação para a regulamentação da loja deve estar actualizada e organizada e devidamente autorizada pelas entidades responsáveis como a DGERT. Para além disto, é importante que a loja tenha um documento onde estabeleça os horários de trabalho, e outro com o Licenciamento Camarário necessário, autorizado pela Câmara Municipal de Lisboa.

4.4.3. Envolve Tecnológica

O número de utilizadores da internet em Portugal cresceu dez vezes entre 1997 e 2012, de acordo com um estudo da Marktest de 30 de Outubro de 2012. Perante isto, a utilização de tecnologias como o correio electrónico, os *websites*, os blogues e as redes sociais têm vindo a crescer e a tornar-se muito popular junto dos utilizadores. Estas ferramentas têm vindo a ser utilizadas com fins profissionais, despertando o interesse das empresas que as procuram para reforçar o seu relacionamento com o seu público,

compreender as suas necessidades e desejos, partilhar informações, integrando assim a estratégia de comunicação das empresas (Nunes, G. e Souza, G., 2008). Perante isto, as empresas tendem a apostar a sua presença no mundo da internet. Actualmente, as redes sociais são uma área importante do foco de comunicação das empresas, e plataformas como o *Facebook*, *Printerest* e *Instagram*, são algumas das tendências que as empresas utilizam para obterem um contacto mais pessoal, informal, personalizado e próximo com os seus clientes. Outras ferramentas *online* como o *Tripadvisor*, o *Google maps* e o Guia *Michelin* são utilizadas pelas empresas, para dar a conhecer não só localmente como internacionalmente. O mundo da blogosfera e a criação de um *website* próprio também têm bastante interesse ao nível de comunicação do negócio das empresas, o primeiro de uma forma mais informal, e o segundo de uma forma mais formal.

4.4.4. Envolverte Cultural

Culturalmente, na nossa sociedade é de novo reconhecida a importância que tem a produção nacional, e segundo a AEP não existe pensamento melhor para combater a crise económica actual e as suas consequências no tecido empresarial português. De ressaltar que, ainda este ano, Lisboa foi considerada a quarta cidade mais bonita do mundo, e está no conjunto de dez cidades a visitar do guia de viagens *Urban City Guide* (*in Fugas online* - notícia de 22/ 02 /2013), e o número de cruzeiros em Lisboa tem trazido à capital muitos visitantes, o que se caracteriza por uma maior vinda de turistas à cidade.

No que respeita às especificidades do processo de decisão de compra em contexto *Business-to-Consumer*, centrado no sector do comércio a retalho, salienta-se a importância da pesquisa de informação sobre o produto que o cliente pretende adquirir e a avaliação de alternativas junto das opções existentes no mercado. A experiência anterior com a marca relativamente ao atendimento e ao tipo de compra efectuada, o *feedback* proveniente de outros clientes, o reconhecimento da loja por parte de meios de comunicação e outras formas de divulgação que fazem a informação sobre a marca chegar ao cliente, são critérios importantes na decisão de compra.

4.4.5. Grupos de Pressão

No que diz respeito aos grupos profissionais que se identificam como grupos de pressão, indicam-se os seguintes: ASAE, DECO, Associação de Comerciantes do Bairro Alto, Câmara Municipal de Lisboa, postos de informação turística de Lisboa, Turismo

de Lisboa, *media* da área de negócio da marca, são considerados grupos de pressão pois, por um lado, dão apoio à empresa mas também podem dificultar a sua actividade.

4.4.6. Media

Os *media* são um grupo de pressão muito importante para a actividade da empresa sobretudo como uma “rampa de lançamento”. Perante isto, como a marca ainda não apostou nesta estratégia, após um ano da sua criação considera-se aliciante e possível apostar em determinados meios de comunicação que surgem no anexo 5.

4.4.7. Conclusões

Como conclusões da análise externa serão tidos em conta os aspectos mais relevantes que irão integrar a análise SWOT, no que diz respeito às oportunidades e ameaças. Salientam-se, principalmente, as dificuldades a nível económico, que condicionam a actividade da empresa, e no que diz respeito ao sector do comércio e retalho as quedas que tem sido alvo são um factor negativo para o crescimento e desenvolvimento das vendas da loja no mercado. Para além disso, o aumento do desemprego, e diminuição do consumo interno, e do poder de compra, também são considerados pontos a desfavor para o seu crescimento. Por sua vez, o aumento da vinda de turistas à cidade e a avaliação positiva da cidade de Lisboa, por parte de guias turísticos internacionais, são elementos positivos que podem auxiliar às vendas da loja. Os grupos de pressão identificados, poderão suportar o crescimento da loja e não foi identificado nenhum com influência negativa forte sobre a sua actividade. As inovações tecnológicas contribuem positivamente para a divulgação da empresa e para criar valor para o cliente contudo ainda são pouco utilizadas pela marca ou não o são utilizadas da melhor forma. Por fim, a interacção com os *media* deveria ser mais tido em conta pela marca, para dar a conhecer a loja e apostar em alargar o seu leque de clientes.

4.5. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

4.5.1. Metodologia, Mensuração e Medidas Utilizadas

Recorreu-se a três formas de recolha de dados: inquérito por questionário, entrevista semiestruturada e o método de observação participante.

4.5.1.1. Inquérito por questionário

Recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário, para avaliar a imagem e as percepções existentes sobre a marca, sendo que o alvo dos questionários foram clientes

e não clientes portugueses e clientes estrangeiros. O mesmo encontrava-se subdividido em 5 secções, sendo que cada secção correspondia a uma determinada área de pesquisa (ver anexo 12). Contudo, os questionários, como foram aplicados de forma diferente, requereram alterações. Nos questionários realizados a estrangeiros, foram alteradas determinadas perguntas e até retiradas pelo contexto em que eram empregues e porque a informação não era relevante para o estudo em questão. O instrumento de mensuração principal utilizado foi a *Escala de Carácter Corporativo de Davies et al. (2004)* com o objectivo de identificar as associações mais frequentes à marca. A amostra utilizada foi não probabilística, por conveniência e por sua vez não representativa e no total foram recolhidos 100 questionários totalmente respondidos.

4.5.1.2. Entrevista semiestruturada

Através deste método de recolha de dados, pretendeu-se perceber a identidade da marca, perceber o que a marca é e pretende vir a ser futuramente, através da percepção dos sócios sobre a comunicação da marca, o seu conhecimento do mercado. Procurou-se ainda orientar a entrevista com recurso a um guião de temas principais organizaram a recolha de informação para o plano de comunicação (ver anexo 6).

4.5.1.3. Observação Participante

A observação participante é útil para criar novos conhecimentos e para compreender determinado assunto em estudo. É um método muito utilizado na pesquisa qualitativa e é definido como uma pesquisa na qual o pesquisador é participante na situação em estudo (Atkinson e Hammersley, 1994), o observador e o observado encontram-se frente a frente, e o processo de recolha de dados é realizado no momento da observação (Serva e Júnior, 1995). O tema principal a ser estudado foi a análise da concorrência, e perante isto, recorreu-se aleatoriamente a um grupo distinto de 6 pessoas de diversas idades e interesses para visitar todas as lojas concorrentes directas identificadas pelos sócios, durante a entrevista, e criar um relatório com o conjunto de opiniões decorrentes das visitas realizadas (ver anexo 7).

4.5.2. Procedimentos de Recolha

4.5.2.1. Inquérito por questionário

Foram aplicados no período de 24 de Abril a 1 de Maio de 2013, através da página do *facebook* da marca e de outras páginas pessoais, e no total reuniu 80 questionários

respondidos. Para além disto, também foram administrados questionários na loja que, no total, reuniu 20 questionários respondidos. Os questionários realizados a estrangeiros foram traduzidos para inglês, espanhol, francês, de forma a evitar *missing values* e respostas mal preenchidas por não compreensão. O objectivo do inquérito foi recolher informação adicional sobre a imagem da empresa com o intuito de, para além de recolher informação adicional, ao utilizar a escala de Davies *et al.* (2004), aconselhar a empresa sobre as associações mais frequentes em relação à marca, de modo a confrontar essas associações com o posicionamento desejado pela organização.

4.5.2.2. Entrevista semiestruturada

Foi realizada uma entrevista semiestruturada aos dois sócios da Companhia Alfacinha nos dias 25 e 26 de Abril de 2013. A entrevista foi realizada em dois dias distintos conforme o tema a abordar com duração de 2h em cada um dos dias, nas instalações da loja, e para facilitar uma posterior transcrição utilizou-se a gravação de vídeo e áudio.

4.5.2.3. Observação Participante

Durante o dia 22 de Maio de 2013, das 11h às 19h, através do método de observação directa, e conversa com os colaboradores das lojas, pretendeu-se preencher a tabela que está apresentada no anexo 7. No final do dia, recolheram-se as impressões que cada um dos observadores considerou sobre as lojas visitadas e foram analisadas bem como outras informações oralmente transmitidas e consideradas relevantes para a avaliação da concorrência.

4.5.3. Apresentação de Resultados e Análise Conclusiva

4.5.3.1. Caracterização da Amostra total - Portugueses e Estrangeiros

No total, foram recolhidos 100 questionários, do qual 80 através do meio *online* e 20 questionários na loja. Dos inquéritos analisados foi maioritariamente o público feminino que mais respondeu e tanto nos inquiridos nacionais como nos estrangeiros a faixa etária que mais respondeu ao inquérito situa-se entre os 22 e os 25 anos.

Tabela 3 - Caracterização da Amostra - Sexo dos inquiridos nacionais e estrangeiros

Sexo (portugueses)	N	%	Sexo (estrangeiros)	N	%	Sexo (total)	N	%
Masculino	38	48	Masculino	7	35	Masculino	45	45
Feminino	42	52	Feminino	13	65	Feminino	55	55
TOTAL	80	100	TOTAL	20	100	TOTAL	100	100

a) Análise dos dados recolhidos aos portugueses

Existe uma falta de notoriedade loja, pois do total da amostra recolhida, 50 pessoas (63%) nunca visitaram a loja. Existe uma fraca frequência de visita e de compra na loja, pois das 30 pessoas que conhecem e visitam a loja, apenas 8 pessoas (27%) quando a visita comprou algo.

No que diz respeito ao conhecimento da nova loja existe ainda muita comunicação a realizar, pois das 30 pessoas que conhecem a marca apenas 6 já conhecem a nova loja, e quem conhece, na sua maioria teve conhecimento por sugestão de amigos ou familiares ou através da página oficial da marca no *facebook*.

Relativamente à análise do logotipo, tanto quem conhece como quem não conhece a marca, considera que este representa que é uma loja maioritariamente de *produtos de decoração, para mulheres* e direccionada para a venda de produtos *tradicionais portugueses*. É menos perceptível para os inquiridos que a marca seja *sofisticada versátil* ou *inovadora*, que foram características enaltecidas pelos sócios como representativas da marca e cujo logotipo deveria espelhar. Assim pode-se concluir que existe falta de transparência do logótipo de forma a representar o posicionamento desejado pela marca.

Relativamente à opinião sobre o que os produtos da marca reflectem, a maior frequência de respostas centra-se na *imagem de Lisboa* (87%), seguida pela *imagem de Portugal* (73%), e posteriormente reflectem o *design Português* (57%). No fundo, a marca está a conseguir transparecer através dos produtos que vende o seu conceito.

Do total da amostra recolhida, cerca de 51 pessoas assumiram que possivelmente visitariam a loja se esta vendesse produtos *gourmet* (64%), o que é uma informação que suporta a eventual opção da marca pela introdução de produtos *gourmet* na loja.

No que diz respeito à opinião acerca de quais os produtos que levariam os inquiridos a deslocarem-se propositadamente à mesma, todos realçaram os *produtos retro, pop e vintage* (50%), seguidos pelos *artigos de decoração para casa* (42%). Os *produtos de marca Companhia Alfacinha* apenas são salientados por quem já conhece a marca e para quem não conhece consideram uma hipótese válida produtos *alusivos à marca Lisboa e à marca Portugal*.

Através da análise da pergunta sobre quais os meios mais convenientes para os inquiridos obterem informação sobre a loja, a ordem foi a seguinte: (1) *facebook*, (2) *loja*, (3) *blogue da marca*, (4) *outros blogues*, (5) *eventos*, (6) *newsletters*, (7) *instagram*.

b) Análise dos dados do questionário realizado a estrangeiros

Relativamente à análise do questionário realizado em loja a estrangeiros que a visitaram, numa amostra de 20 pessoas inquiridas, as nacionalidades que mais visitaram a loja foram os espanhóis, italianos, franceses e ingleses.

Em relação à opinião sobre o espaço da loja consideraram-no, tal como os portugueses, acolhedor, adequado, agradável e confortável. Através do logotipo foram fracas as associações, a maioria das respostas assume que o logotipo representa uma loja de *produtos de decoração* tal como a opinião dos inquiridos os portugueses, de *produtos tradicionais portugueses*, que foi a 3ª opção escolhida pelos inquiridos nacionais, e por fim que transmitia que a marca era *versátil*.

Para os visitantes, os produtos reflectem, tal como a opinião dos portugueses, a *imagem de Lisboa* e a *imagem de Portugal*, e *modas e tendências internacionais*. Para além disto, os visitantes preferem os produtos de *marca Portugal* e de *marca Lisboa* (45%) e produtos *Companhia Alfacinha* (40%), e a maioria conheceu a loja por *passagem na rua da loja* (50%) e alguns inquiridos pelos meios apresentados no questionário, logo entende-se que existe uma grande oportunidade de desenvolvimento da comunicação direccionada para os turistas.

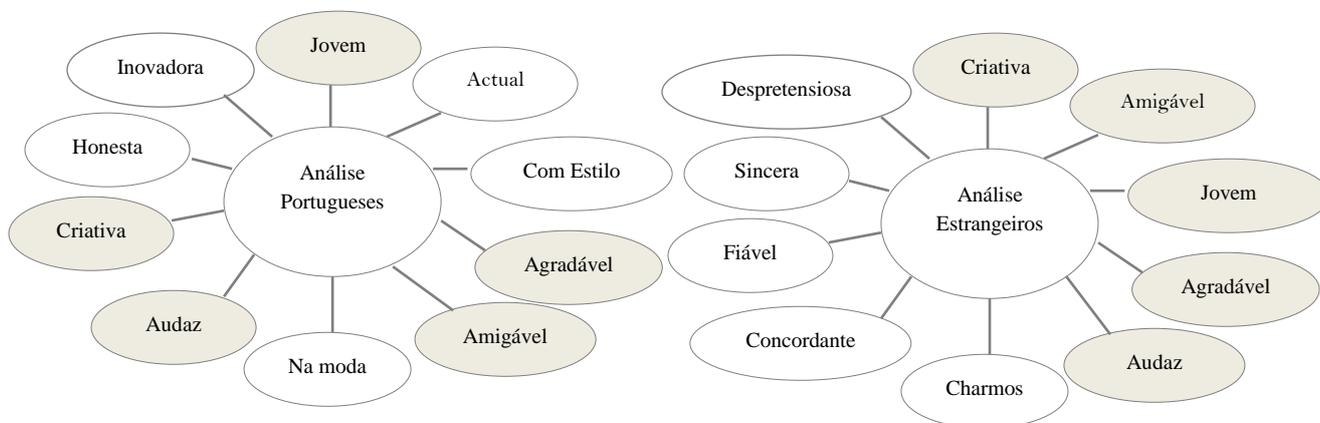
4.5.3.2. Apresentação de Resultados – Escala de Carácter Corporativo de Davies *et al*, 2003

Os inquiridos foram solicitados a identificar na escala apresentada no inquérito as palavras que mais representava a *personalidade da marca se esta se materializasse como pessoa*. Quando foram extraídos os dez itens com média mais elevada, verificou-se que existiam algumas semelhanças entre a opinião dos clientes e não clientes portugueses e visitantes estrangeiros e os sócios (ver anexo 8).

Ainda que com valores diferentes, tanto os inquiridos nacionais como os estrangeiros consideram que se a marca se personificasse numa pessoa seria: agradável, amigável,

jovem, audaz e criativa, como se observa na ilustração 1, cujas cores indicam os itens nos quais ambos os públicos-alvo têm a mesma opinião.

Ilustração 1 - Mapa Mental: Percepções sobre a marca



4.5.4. Conclusões

Conclui-se que, no geral, os inquiridos têm uma opinião positiva face à empresa, à marca e muitas vezes concordante entre si. A loja é percebida como generalista, com fraca frequência de visita e de compra por parte de quem a conhece, a maioria dos clientes nacionais conheceu a loja através de sugestão de amigos, familiares ou página do *facebook* e os estrangeiros conhecem-na maioritariamente por estarem de passagem pela rua da loja. Existe ainda falta de divulgação da nova loja e fraca comunicação do conceito da loja, bem como a existência de um logotipo desactualizado para o conceito e fraco ao nível de associações, pelo que recolheu avaliações diferentes. Para além disto, os produtos que vende estão em coerência com o conceito da marca e são vistos pelo seu público-alvo como produtos de decoração, retro, pop e *vintage*, maioritariamente tradicionais portugueses e que na sua maioria levariam o cliente a deslocar-se à loja. Perante isto, procura-se com este plano, a uniformização da comunicação da Companhia Alfacinha para os seus públicos-alvo, tornando-a mais coerente, e relevante para que se alcancem os objectivos e o posicionamento desejado pela marca.

4.6. ANÁLISE MICRO-AMBIENTAL

4.6.1. Concorrência

São seis as concorrentes directas fortes identificadas, situadas em Lisboa e concorrem não só ao nível de portfólio de produtos, como ao nível do perfil de cliente desejado e imagem percebida. No anexo 9 resumiu-se a informação mais relevante extraída através do método de observação directa e que permitiu a caracterização das

concorrentes. De acordo com os dados recolhidos, a maioria dos inquiridos não conhece as lojas concorrentes indicadas no questionário. O que mais a ajuda a diferenciar a marca, da concorrência, são os produtos de marca própria e o seu “conceito triplo” atrás apresentado.

4.7. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT que de seguida é apresentada tem como base as informações extraídas da análise interna, da análise macro-ambiental e micro-ambiental, e ainda as informações recolhidas com base nos questionários, na entrevista e na observação directa realizados.

Tabela 4 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa jovem com fortes bases de crescimento; ▪ Existência de produtos de marca própria que faz com que exista menor dependência de fornecedores externos; ▪ Perfil diferente dos sócios que se complementa; ▪ Empresa pequena com custos fixos reduzidos; ▪ Localização estratégica da loja numa das ruas mais conhecidas e frequentadas do Bairro Alto; ▪ Aposta nos novos produtos <i>gourmet</i>; ▪ Serviço bastante personalizado por parte dos colaboradores na loja; ▪ Preço acessível face à concorrência; ▪ Marca percebida de forma positiva por quem conhece a marca e na maioria em concordância entre clientes portugueses e estrangeiros; ▪ Marca percebida em determinados aspectos de forma diferente entre portugueses e estrangeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Know-how</i> reduzido ao nível da comunicação e da própria gestão da marca; ▪ Recursos reduzidos para apostar em grandes campanhas ou iniciativas de comunicação; ▪ Empresa pequena, logo tem mais dificuldade em diferenciar o seu portfólio e aumentar o seu volume de <i>stock</i>; ▪ Escassez de divulgação para quem ainda não conhece a marca; ▪ Posicionamento e percepção do conceito da marca não estão definidos de forma clara e objectiva nem em coerência com o que se pretende que marca seja; ▪ Fraca divulgação dos outros pontos de venda da marca (lojas parceiras); ▪ Existência de fracas parcerias <i>win-win</i> com fornecedores ou lojas parceiras; ▪ Inexistência de um meio formal de divulgação da marca como <i>website</i> da marca; ▪ A marca não está registada; ▪ <i>Facebook</i> deficitário e pouco estruturado/mal gerido; ▪ Marca percebida em determinados aspectos de forma diferente entre portugueses e estrangeiros
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência actual crescente de valorizar o que é português e valorizar os produtos nacionais; ▪ Aumento do fluxo de visitantes na cidade de Lisboa; ▪ Crescimento do número de cruzeiros em Lisboa que aumenta fluxo de turistas na cidade; ▪ Lisboa eleita a 4ª cidade mais bonitas do mundo segundo “Urban City Guides”; ▪ Os turistas procuram lojas diferentes do normal no que diz respeito a lojas destinadas à compra de recordações e <i>gifts</i> da cidade e do país. ▪ Concorrência é percebida como tendo preços mais elevados em produtos equivalentes; ▪ Em tempos de crise, muitas são as empresas que procuram encontrar parceiros de negócio para crescerem e subsistirem no mercado concorrencial; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntura política, social e económica instável; ▪ Menor poder de compra dos portugueses; ▪ Concorrência cada vez maior e agressiva com estratégias de comunicação bem delineadas; ▪ Escassez de apoios financeiros ou flexibilidade financeira para empresas já criadas jovens de pequena dimensão; ▪ Concorrência por parte de outras marcas que antes não apostavam no que é português e agora começam a prestar atenção a este negócio; ▪ Clientes optam em tempos de crise por não comprar tanto produtos que não são de primeira necessidade;

4.8. OBJECTIVOS DO PLANO

Os objectivos de comunicação deste plano são: (1) aumentar a notoriedade da marca no mercado e face à concorrência e aumentar o número de visitantes diários à loja durante todo o ano, maioritariamente portugueses, de forma a contribuir para um crescimento de vendas em 50% no próximo ano de 2014, diminuindo assim a sazonalidade sentida pela loja, (2) coordenar os vários recursos de comunicação a fim de maximizar a consistência e clareza da mensagem da marca, para ambos os públicos-alvo, no prazo de um ano.

4.9. ESTRATÉGIA

4.9.1. Segmentação

A empresa pretende chegar a clientes portugueses da Grande Lisboa e a visitantes nacionais e estrangeiros, independentemente da idade, sexo, rendimento ou classe social. Procura clientes que se interessem por produtos de decoração diferentes, que bem como produtos alusivos à cultura nacional.

4.9.2. Posicionamento Desejado

A marca pretender ser reconhecida pelo seu público-alvo como uma marca de referência no que diz respeito à venda de produtos “*Home and gifts*” para clientes portugueses e estrangeiros. Quer ser vista como uma loja de recordações, e de lembranças, quando os turistas vêm a Lisboa, e no que diz respeito aos portugueses, quer ser reconhecida como uma loja diferente, que vende mais do que produtos de decoração para diversas ocasiões, como produtos que enaltecem as tradições portuguesas. Em relação à concorrência, quer posicionar-se como uma “loja mix” das marcas mais fortes concorrentes, e não ser vista como direccionada apenas para um segmento de negócio. A marca diferencia-se dos demais pois não quer ser vista como uma loja portuguesa para turistas (única e exclusivamente). Os *gaps* existentes entre o posicionamento percebido pelos clientes e o desejado são quase inexistentes, apesar de, ainda assim, existirem divergências.

4.9.3. Públicos-alvo

Os públicos-alvo subdividem-se nos seguintes grupos: colaboradores da loja; centros comerciais; estações de rádio; estações televisivas; *media* da área das artes e

decoração/*mundo feminino*; blogues relacionados com o conceito da marca; sector turístico (empresas de *tours* de Lisboa; *hostels* do Bairro Alto e zona envolvente, postos de informação); fornecedores e parceiros actuais; bares e outras lojas do Bairro Alto; museus nacionais; lojas do aeroporto e universidades da região de Lisboa.

4.10. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

A CIM é geralmente considerada como um processo de gestão estratégica das mensagens das marcas de forma a torná-las marcas fortes (Duncan e Mulhern, 2004 citado por Reid *et al.*, 2005,p.12). Perante isto, as mensagens chave têm de ter uma base estratégica e coordenada como se encontram descritas no anexo 11, e as características que mais se pretendem destacar relativamente à marca são a sua identidade amigável, agradável, jovem, criativa e audaz sem esquecer de enaltecer outras características directamente relacionadas como o facto de estar na moda, ser actual, inovadora e elegante, sendo estes os atributos que irão estar presentes na construção das mensagens.

4.11. ÁREAS DE ACTUAÇÃO

Foram seleccionadas dez áreas de actuação distintas com objectivos que se complementam numa estratégia única de comunicação da marca, a salientar: comunicação interna, *online*, de produto e com a comunidade local, promoção, publicidade, *branding*, eventos, registo da marca e parcerias, que se encontram sintetizadas no plano táctico.

4.12. PLANO TÁCTICO

De seguida apresenta-se o plano táctico com os objectivos de cada acção, o público-alvo referente às mensagens-chave e a descrição de cada acção.

▪ Comunicação Interna

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Aumentar a eficácia das acções previstas no plano, através da comunicação com os colaboradores e com os fornecedores e parceiros, de forma a motivar a equipa e a coordena a mensagem central de comunicação da marca, bem como manter os colaboradores da empresa bem informados sobre as suas actividades contribuindo assim para o seu envolvimento, partilha de valores comuns e sentimento de pertença à marca.	Reuniões mensais para auxiliar ao planeamento e definição de novos objectivos, estabelecimento e preparação dos novos produtos e adaptação e selecção dos objectivos planeados no plano.	Sócios e colaboradores, e ocasionalmente, fornecedores e lojas parceiras.	Estruturar a empresa com um regime criterioso de processos a realizar nas reuniões, para que a divulgação e o plano de comunicação tenha as suas bases bem estruturadas, através de uma agenda intema, de um caderno de actividades e de um relatório no final de cada reunião, que resuma o estabelecido.	- Acompanhamento dos objectivos e acções planeadas no plano de CIM; - Acompanhamento das vendas nas lojas parceiras; - Alocação de orçamento às acções de comunicação previstas e a novas acções que possam surgir ou que seja necessária adaptação; - Definição de novos produtos a adquirir aos fornecedores; - Um dos sócios ficará responsável pela avaliação das acções <i>online</i> e outro pelas acções físicas, e um dos colaboradores pela orientação das reuniões e agenda de trabalhos.

▪ Comunicação Online

Objectivo	Ação	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Aumentar a notoriedade da marca, reforçando a sua imagem perante todos os interessados, estabelecendo ligação com os <i>stakeholders</i> para além da informação presente no <i>facebook</i> da página da marca.	Aliar-se a novas páginas parceiras no <i>facebook</i> e a <i>bloguers</i> , que divulguem a marca por terem o mesmo conceito ou por pretenderem alcançar uma estratégia <i>win-win</i> .	Clientes actuais e potenciais.	Mensagem de proximidade que permita dar a conhecer os seus produtos e criar uma relação mais emocional com os utilizadores da Internet.	- Procurar promover a marca nas páginas do <i>facebook</i> : <i>Lojas do nosso bairro, Portugal Inspira-nos, Design loves Portugal, Nacional Faz bem, Consumir produtos nacionais, Made in Portugal, The Portugalonline shop, Visit Portugal, Visit Lisboa, Prove Portugal, Portugal Confidential, Artesanato da Tata, Voa, Marshmallow Portugal</i> , entre outras. - A nível de blogues abordados até à data: <i>Portugalize.me</i> e <i>A Cidade na Ponta dos dedos</i> .
Aumentar a credibilidade da empresa e abrir mais uma via de comunicação da marca.	Aliar-se ao <i>Google AdWords</i> , para que a marca seja anunciada na plataforma <i>online</i> .	Clientes actuais e potenciais, fornecedores e parceiros.	Mensagem mais formal do que é a marca, de forma dar coerência e reputação e permita estabelecer novos contactos com quem nunca ouviu falar da marca.	- Anunciar nesta plataforma para quando qualquer interessado pesquisar por palavras-chave relacionadas com a Companhia Alfacinha, esta apareça como uma das muitas opções.
Melhorar a imagem da empresa, torná-la mais formal e concordante, de forma a aumentar a confiança e estimular a criação de relacionamentos mais próximos com o público-alvo.	Colocação de um vídeo promocional (realizado por estudantes universitários) para promover a loja e os seus produtos.	Fornecedores e parceiros e também clientes.	Mensagem de informalidade e proximidade a fornecedores e parceiros, mas ao mesmo tempo passar a mensagem de uma estratégia forte e coerente, de forma a reflectir a sua competência, responsabilidade apesar da sua juventude. Mostrar o seu lado inovador e moderno aos clientes actuais e potenciais.	Colocar nos meios <i>online</i> disponíveis (páginas do <i>facebook</i> , blogue próprio e de outras marcas), um vídeo promocional da loja divulgando o seu portfolio de produtos, onde se localiza, mostrar imagens diferentes de Lisboa, etc.
Dar a conhecer a marca nos meios mais procurados pelos actuais e potenciais clientes.	Melhorar a gestão da página do <i>facebook</i> , criar o <i>blogue</i> pessoal, criar a página no <i>Instagram</i> e surgir no <i>website</i> da <i>Lifecooler</i> .	Clientes actuais e potenciais.	Mensagem de proximidade para com o público-alvo, mostrar como a marca se preocupa com o cliente e com os meios actualmente mais utilizados na web.	- Criação de um blogue como meio de divulgação extra da marca; - Criação da página da marca no <i>Instagram</i> para publicação de fotografias dos produtos, etc. - Melhorar a gestão estratégica do <i>facebook</i> definida nas reuniões internas. - Surgir num dos <i>websites</i> de Turismo e Lazer mais visitado em Portugal. - Enviar novidades do portfolio de produtos, de novas lojas parceiras, de eventos onde vai participar ou que vai realizar, envio de possíveis descontos, indicação de passatempos a decorrer e de dias festivos que na altura estejam a ocorrer ou próximos de ocorrer, divulgando também futuras acções da loja.
Criação de uma plataforma de comunicação actualizada, para estabelecer relações próximas, atrair fornecedores e interessados na área de negócio.	Criação de uma <i>newsletter</i> mensal	Clientes actuais, potenciais, fornecedores, parceiros e interessados na área.	Mensagem de marca actual preocupada com os seus <i>stakeholders</i> mostrando o seu carácter moderno, profissional, inovador, jovem e actual.	
Credibilizar a empresa, estimular a força de vendas e relações com público-alvo <i>corporate</i> , desenvolvendo uma atmosfera de confiança para com esse público-alvo, e eventualmente com os meios de comunicação social e clientes actuais e potenciais.	Criação de um <i>website</i> corporativo	Foco central: Fornecedores e parceiros Segundo foco: meios de comunicação social e clientes actuais e potenciais	Mensagem de confiança, estrutura interna organizada, empresa com maturidade corporativa, fortalecendo a sua imagem no mercado, influenciando as escolhas de diversos <i>stakeholders</i> externos e a forma como estes percebem a marca.	- Criação do <i>website</i> de forma a comunicar a sua missão, visão, portfolio de produtos e separador de novos fornecedores e novos parceiros, bem como uma forma de contacto directo com a empresa. Futuramente espera-se a venda <i>online</i> através do <i>website</i> . Esta acção só deverá ser iniciada um ano após o decorrer do presente plano de CIM.

▪ Publicidade

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Orientar a gestão da empresa em função dos clientes potenciais, maioritariamente dando a conhecer aos turistas a loja através do estabelecimento de contactos e relações próximas com intermediários de comunicação.	Distribuir <i>flyers</i> promocionais nas empresas de tours de Lisboa.	Clientes potenciais maioritariamente turistas	Mensagem de estratégia de <i>win-win</i> , ou seja, que ambos ganham, as empresas de <i>tours</i> e a Companhia Alfacinha.	- Distribuição dos <i>flyers</i> nas empresas de tours de Lisboa e potenciar a divulgação da loja nos seus <i>flyers</i> promocionais - Na loja estariam à venda passes de viagens dessas empresas.
Desenvolver uma atmosfera de confiança para com os principais pontos de contacto a nível turístico da cidade de Lisboa, numa óptica de colaboração com a marca.	Ter a loja recomendada no Mapa oficial de Lisboa, nos postos de turismo de Lisboa (<i>askme</i> Lisboa), no Pátio Da Galé (com presença nos seus folhetos), no <i>website</i> <i>Lisbonshopping.pt</i> , na revista <i>Follow Me Lisboa</i> e na Agenda Cultural de Lisboa.	Clientes potenciais maioritariamente turistas mas também nacionais	Mensagem de empresa jovem, fundada por dois jovens empreendedores, com budget relativo, e que precisam de apoios estatais que os auxiliem a divulgar a marca.	- Contactar as empresas descritas, pedir divulgação da marca e orçamento, e se estes existir tentar chegar a um acordo para que não seja elevado.
Dar a conhecer a marca coerente com a nova filosofia e conceito.	Actualização no sítio da internet onde a marca é publicitada (fotografias, descrição e acrescentar informações adicionais para enriquecer este meio de publicidade sem custos para a marca).	Clientes potenciais maioritariamente turistas mas também nacionais	Mensagem de marca actualizada, que procura dar a conhecer aos clientes actuais e potenciais a sua nova imagem.	- Entrar em contacto com a <i>LisbonLux</i> para que actualizem os dados da marca.
Alcançar outros pontos de contacto para dar a conhecer a marca a potenciais clientes.	Surgir em <i>blogues</i> femininos e de tendências Distribuir <i>flyers</i> da loja em <i>hostels</i> do Bairro Alto e zona envolvente (bares e outras lojas) com o mesmo conceito e público-alvo	Clientes actuais e potenciais turistas e nacionais	Mensagem de marca actual e jovem que segue tendências. Mensagem de estratégia <i>win-win</i> , tanto ganha a loja como os bares e <i>hostels</i> que a divulgarão.	Entrar em contacto com <i>bloguers</i> para chegar a um acordo a nível da publicidade da loja. Falar com os <i>hostels</i> , bares e lojas da zona envolvente, explicando o processo de divulgação da marca e acrescentar que na loja da Companhia Alfacinha também os poderão promover.

▪ Promoção

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Dar a conhecer a marca e chamar mais público à loja.	Realizar promoções nos produtos e em alturas festivas.	Potenciais e actuais clientes.	Mensagem de que a marca está atenta aos seus clientes e aos marcos históricos nacionais.	As promoções podem estar aliadas à vinda através dos meios de publicidade realizados, se um cliente vier recomendado de uma empresa de tours de Lisboa a adquirir 10% de desconto em determinada gama de produtos.
Dar a conhecer a marca e aumentar a fidelização dos clientes actuais e dos novos clientes angariados.	Promoções aos clientes que se dirigirem à loja depois da visita ao <i>stand</i> presente no centro comercial. Cartão acumulativo de pontos.	Clientes actuais e potenciais	Mensagem de que a marca está atenta e valoriza aos clientes que a visitam no <i>stand</i> e que procuram conhecer a loja, e que além disso, reconhece os clientes que lhe são fiéis.	Após a visita ao <i>stand</i> no centro comercial Oeiras Parque, se o cliente se dirigir à loja num prazo estabelecido, a adquirir uma determinada promoção na loja em novos produtos que a adquirir. No cartão de pontos, o colaborador regista até à 10ª compra, e quando atingir esse limite, o cliente pode usufruir de um desconto de 20% sobre o total de compras efectuadas na loja.

▪ Comunicação de produto

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Dar a conhecer a marca a aqueles clientes que estão de passagem no aeroporto.	Estabelecer um acordo com as lojas do aeroporto que vendem <i>gifts</i> característicos de Portugal e Lisboa.	Clientes actuais e potenciais que estão no aeroporto de Lisboa	Mensagem de que a marca é aventureira e está presente até nos locais mais imprevisíveis.	- Entrar em contacto com as lojas do aeroporto que interessam (ex: loja Portfolio) e colocar os produtos de marca Companhia Alfacinha à venda em regime de consignação.
Dar a conhecer a marca através de locais de interesse da capital.	Estabelecer um acordo com museus ou locais de interesse da capital para ter representado nas lojas os produtos de marca Companhia Alfacinha.	Clientes actuais e potenciais, estrangeiros e nacionais	Mensagem de proximidade com os clientes actuais e potenciais que se interessam pela cultura do país.	- Entrar em contacto com os museus seleccionados para que na seção final do mesmo, na loja de recordações do museu, vender à consignação os produtos de marca.
Alargar o conhecimento da loja fora do local onde a loja está fisicamente presente para dar a conhecer a marca e posteriormente reencaminhar esses clientes para a loja.	Estabelecimento de um <i>stand</i> temporário no Centro Comercial Oeiras Parque.	Clientes actuais e potenciais visitantes do centro comercial.	Mensagem de que a loja vai até onde os seus clientes estão.	- Já foi efectuada uma reunião, os preços já foram estabelecidos, e as possíveis datas. Apenas é necessário enviar um <i>e-mail</i> de confirmação da acção e o tempo que deseja estar presente no centro.
Criar relações de proximidade com os clientes através de meios de comunicação que divulguem a marca após oferta de produto.	Entregar às redacções de rádios, um dos produtos seleccionados dentro da gama de produtos de marca própria.	Estações de rádio seleccionadas como intermediárias para alcançar o público-alvo da marca.	Mensagem de que é uma marca jovem, a amigável e aventureira que através de ofertas pretende conquistar mais clientes e satisfazer os locutores das rádios que provavelmente falarão da oferta.	- Entregar em dias diferentes, por exemplo galos personalizados com a imagem da rádio e com os nomes dos locutores; um envelope com uma mensagem da marca e um cartão de desconto a quando da sua ida à loja. Para além disto, convidar para o aniversário da marca.

▪ Branding (ver anexo 10)

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Aumentar as associações emocionais dos clientes à marca através do logotipo.	Criação de novo logotipo que represente a marca e o que os clientes percebem acerca da mesma.	Clientes actuais e potenciais.	Mensagem de que a marca está atenta ao que os clientes pensam acerca da sua imagem e que se procura actualizar e modernizar sempre que necessário.	O logotipo já está criado, e sugerido em anexo. Pretende-se com esta acção tirar partido para recriar uma nova imagem para a marca, a imagem certa percebida pelos potenciais e actuais e clientes e pelos sócios da marca.

▪ Eventos

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Estabelecer relações de proximidade com os seus <i>stakeholders</i>	Criar um evento anual para celebrar o aniversário da marca, de forma mais formal.	Clientes actuais e potenciais; meios de comunicação social e <i>bloguers</i> da área; fornecedores e parceiros.	Mensagem de marca que estabelece rede de <i>networking</i> e que está atenta aos seus clientes, aos seus fornecedores e parceiros e que procura que a comunicação social conheça a marca e a divulgue.	- Criação de um evento anual na data do aniversário da loja, onde os clientes seriam convidados através de mensagens pessoais através do <i>facebook</i> ; os fornecedores, parceiros e comunicação social através de envio de convite personalizado. Neste dia seriam oferecidos aos meios de comunicação social presentes (cabazes com produtos de marca própria e um cartão de boas vindas), e aos clientes seriam efectuados descontos nas compras.
Criar relações e dar a conhecer a manufactura dos produtos de marca.	Criar uma vez por mês <i>workshops</i> .	Clientes actuais e potenciais.	Mensagem de que a loja está aberta a demonstrar como cria os seus produtos e que está sempre actualizada as novas tendências no mercado, procurando relações de proximidade com o cliente.	- Demonstração de como criam os produtos de marca própria no espaço da loja (máximo 4 pessoas) ou no espaço onde os interessados desejem “contratar” este serviço.

Aproximar-se aos seus clientes de uma forma diferente e irreverente para estabelecer contactos e dar a conhecer a marca aos clientes potenciais.	Participação nas seguintes feiras: - BTL juntamente com lojas parceiras; - Feira Natalis; - FIA; - Evento da Intercasa, todos na FIL.	Clientes actuais e potenciais.	Passar a mensagem da sua irreverência, do seu espírito inovador, actual e moderno, atenta aos acontecimentos que decorrem na cidade de Lisboa e que albergam muito público interessante.	- A participação nestes eventos tem como principal objectivo a apresentação e venda de produtos portugueses de marca própria e a divulgação de produtos de decoração. Decorrerá após entrada em contacto com os responsáveis dos eventos, em <i>stands</i> disponíveis com preço alocado e duração limitada.
	Participação nos eventos/mercados: Meo Outjazz; Lx Factory Market; no Mercado da Fusão	Clientes actuais e potenciais.		- Participação nos eventos com <i>stands pop up</i> para divulgação da marca e apresentação e venda dos seus produtos nos três acontecimentos seleccionados.
Aumentar a notoriedade da marca e credibilizá-la principalmente junto dos seus <i>stakeholders</i> .	Participar no concurso da EGEAC que está inserido nas festas de Lisboa - Santos Populares.	Clientes actuais e potenciais, parceiros e fornecedores e comunicação social	Mensagem de que a marca está atenta aos acontecimentos na cidade, que procura passar uma das suas imagens de marca (a sardinha) para o maior número de público-alvo possível, com a criação de algo inovador e diferente.	- Criar sardinhas originais que depois de passarem a fase de inscrição e apresentação da ideia, vai votação e onde em cada 10 vencedores há um prémio de 1000€. Para além disto procura-se que a marca seja divulgada no conjunto de meios editoriais que patrocinam o evento (de forma gratuita).

▪ Comunicação com a comunidade local

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Criar boas relações com a comunidade local, nomeadamente universidades da região de Lisboa, promovendo a inovação e empreendedorismo, bem como futuro emprego.	Os alunos deverão criar um vídeo promocional à marca bem como criar um portfolio de fotografias diferentes da cidade.	Universidades: ETIC e IADE.	Transparecer mensagem de marca amigável, próxima com os clientes, com a comunidade local, que é jovem e aventureira e simultaneamente capaz de criar programas de empreendedorismo e inovação com as universidades.	- As fotografias e o vídeo devem reflectir a marca, as redondezas, com um toque de criatividade, humor, sendo algo diferente e inovador. - O vídeo será colocado nos meios <i>online</i> disponíveis e as fotografias deverão ser vendidas em quadros e transformadas em postais. - O aluno ou grupo de alunos vencer ficará a trabalhar para a marca em regime de <i>freelancer</i> .
	Criação de novos projectos de <i>design</i> .	Faculdades de Lisboa: FBA e Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa.		- Criação de novas imagens para as canecas, novos produtos, exactamente com o mesmo método a cima apresentado.

▪ Registrar marca

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Registrar a marca e torná-la única e inimitável no mercado.	Registrar a marca através do INPI, impedindo que existam replicações, imitações, ou que outros utilizem a marca sem consentimento.	Sócios da marca.	Mensagem de que a marca é única, e toma os seus elementos identificativos únicos também: o seu <i>slogan</i> , o seu logotipo e o design dos produtos.	- Ao registar a marca junto do INPI os sócios tomam-se detentores de exclusividade da mesma e de impedir a sua utilização por terceiros. O registo é válido durante 10 anos e depois deverá ser renovado.

▪ Parcerias

Objectivo	Acção	Público-alvo	Mensagens	Descrição da acção
Realizar parcerias que atribuam visibilidade e valor à marca, de forma a aumentar a sua notoriedade.	Trabalhar junto de marcas e entidades que podem promover os produtos e a marca sem custos directos, numa abordagem de divulgação	Clientes actuais e potenciais.	Mensagem de que a marca procura visibilidade e uma maior divulgação junto do seu público-alvo, sem que isso acarrete muitos custos para a empresa.	- Criação de parcerias concretas com duas lojas concorrentes a Amar Lisboa e o Páteo da Galé, pelo público-alvo que abrangem, localização, conceito e valor de marca.

4.13. PLANO DE MEIOS

Pretende-se integrar duas áreas de actuação num plano de meios, pois são o centro da comunicação pretendida para a marca.

4.13.1. Media do meio editorial (online e físico)

Procura-se aumentar a eficácia da comunicação, dar a conhecer a marca, aumentar a sua notoriedade e memorização, apresentar os seus produtos ao seu público-alvo, suscitar interesse a visitar a loja, estabelecer possíveis relações com novos fornecedores ou parceiros e aumentar a reputação da marca. Ao nível de divulgação física sugere-se a publicação de produtos da marca no Jornal da TAP (*Up Magazine*) e, a nível *online*, na página do *facebook* da revista *Up Inflight Mag*. Relativamente aos *media* editoriais físicos foi seleccionada uma revista de cada segmento (apresentadas no anexo 5), de acordo com conceito, preço e público-alvo a atingir. Dentro do segmento de “Revistas cor-de-rosa” seleccionou-se a revista Gente (na edição de “Especial Gente Soluções”- Decoração, Tendências e Ideias); no que diz respeito às “Revistas de Especialidade” foi seleccionada pelo mesmo motivo a revista Vip Interiores no seu Anuário de decoração pois é mais abrangente à presença de produtos de várias marcas; no segmento de “Revistas de Moda e Tendências” seleccionou-se a revista Activa (nos segmentos de Novidades, Casa, Moda, Tendências, Especial Portugal) e por fim foi seleccionado o suplemento da revista Sábado – “Tentações”.

4.13.2. Media do Meio Televisivo

Nesta área pretende-se apostar numa óptica de colaboração entre as estações televisivas e a marca. Perante isto, consideram-se hipóteses possíveis a presença no canal Sic, no programa “Boa Tarde” e no canal da TVI, no programa “Você na TV” (numa óptica de dar a conhecer os produtos da marca), na Sic Mulher no programa “Mundo das Mulheres” (para demonstrar os produtos de decoração que a loja vende) e no programa “Querido Mudei a Casa” (como associação ao programa como loja parceira para que possam colocar produtos da loja em regime de *Product Placement*); na Sic Notícias no programa “Imagens de Marca”, no sentido de divulgar a marca no contexto de empreendedorismo jovem, de lançamento de uma marca que aposta em produtos nacionais e, e por fim na RTP no programa “Portugal no Coração” com a mesma visão que na Sic e TVI.

4.14. ORÇAMENTAÇÃO

4.14.1. Método de Orçamentação Utilizado

Segundo a estratégia de *Budgeting* que Clow e Baack (2011) optou-se pelo “que se pode pagar”, o que significa que o orçamento alocado a cada acção é obtido de acordo com a disponibilidade financeira da empresa no momento do investimento. Com o desenvolver do presente plano, pretende-se que se opte pelo método “objectivo e tarefa”, pois assim a marca poderá, consoante os objectivos do plano, e de acordo com a sua estratégia alocar o orçamento necessário para a concretização de cada acção.

4.14.2. Orçamento

O orçamento que se prevê é o seguinte:

Tabela 5 - Orçamento estimado do Plano de CIM

Descritivo dos custos de cada acção	Valor do Investimento médio	Total estimado
Media (Imprensa)	2600€	
Follow.me Lisboa (revista) em 1/8 página e rodapé	200€	
® Registrar a marca	100€	
Eventos: BTL, FIA, NATALIS, Intercasa/duração das feiras	400€	
Stand Centro Comercial/semana	800€	
Newsletter Le cool/2 semanas	200€	
Sócio da Ask me lisboa/6 meses	216€	
Lifecooler/1 ano	500€	
Eventos Meo Outjazz, Lx Market e Mercado de fusão	420€	
Outras ofertas, <i>flyers</i> , workshops, festa de aniversário, comunicação interna.	175€	5.436€

4.15. EQUIPA DE GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Para que o plano de CIM seja adequadamente aplicado são necessários recursos financeiros, é necessário tempo e mais importante que isso, colaboradores com conhecimento, tempo disponível e valores para alocarem à realização do plano (Duncan e Moriarty 1997, Eagle e Kitchen 2000 e Smith, 1996). Sendo os colaboradores um dos principais meios de comunicação da marca e um dos alicerces mais importantes para que o plano seja elaborado positivamente (Reid *et al.*, 2005) é importante que a equipa seleccionada esteja totalmente inserida no projecto. É importante que se realizem *brainstorms* com todos os elementos da empresa que ajudem a encontrar estratégias para melhorar a imagem e a identidade da marca e a reduzir os *gaps* existentes, que permitam o surgimento de novas ideias para melhorar a comunicação da marca e que

4.17. AVALIAÇÃO E CONTROLO

Perante a estratégia delineada, como indicadores de avaliação consideraram-se os seguintes métodos de mensuração: a curto prazo – o aumento do fluxo de visitantes à loja e conseqüentemente o aumento do volume de vendas na loja; a longo prazo – o aumento da notoriedade e conhecimento da marca no mercado, verificação de uma maior lealdade e fidelidade por parte dos clientes, e o alinhamento entre o que a marca pretende ser e como é percebida no mercado, reconhecimento dos produtos junto do conjunto de alternativas existentes, maior posição no mercado face à concorrência (Clow e Baack, 2011). Para além disto, uma forma de verificar o aumento de fluxo de visitas à loja e conseqüentemente de compras na loja é através do cartão pontos (com a marcação da data e do valor da compra); uma forma de verificar o aumento da notoriedade e conhecimento da marca por parte de clientes novos é através do aumento do número de “gostos” na página oficial da Companhia Alfacinha; e por sua vez a avaliação da melhoria da performance e gestão interna da empresa pode ser medida com recurso a um relatório de actividades semestral que resuma as actividades realizadas.

5. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano pretende demonstrar a importância de um plano de CIM para uma empresa de pequena dimensão, de forma a construir valor para a marca e melhorar a sua *performance* no mercado. O plano pretende apoiar o desenvolvimento da marca Companhia Alfacinha no sentido de alcançar um maior reconhecimento e notoriedade no contexto concorrencial onde opera, especialmente pela necessidade de diferenciação e criação de valor junto dos seus clientes e concorrentes. Os objectivos foram seleccionados após a percepção de que a marca, apesar de ser um *player* recente no mercado, tinha dificuldades em distinguir-se do conjunto de lojas que operam no mesmo ramo de actividade, principalmente pela falta de coerência no que diz respeito à sua identidade e imagem percebida, o que tornava naturalmente a sua reputação corporativa negativa. A estratégia foi sendo delineada com base no *target* desejado, com base no posicionamento pretendido e perante a segmentação estruturada. Para isto, foram interligadas as mensagens-chave principais e procurou-se que a marca fosse alavancada através de dez tipos de áreas de actuação diferentes e com recurso a um plano de meios delineado. A calendarização foi estruturada conforme os principais objectivos e a necessidade de os atingir e de acordo com os recursos da empresa tanto

financeiramente como ao nível dos recursos humanos; daí se ter realizado o mesmo com prazo de um ano mas com a possibilidade de extensão temporal. A orçamentação foi elaborada de forma a permitir que a empresa pudesse controlar e enquadrar os itens mais importantes para a estratégia da marca. Os principais objectivos que se procurou alcançar foram: aumentar a notoriedade da marca, atrair novos clientes e fidelizar os clientes existentes.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A CIM é vista como “um novo paradigma que facilita a gestão da comunicação de marketing das empresa” (Kitchen *et al.* 2004 e Reid *et al.*, 2005, p.12) e perante isto, procurou-se elaborar um plano para que a marca alcançasse posição competitiva no mercado através de uma melhor gestão da sua comunicação. Da análise interna e externa, concluiu-se que existia falta de congruência entre a identidade (o que a marca é) e a imagem (como é percebida), e por isto havia uma falha na estratégia de comunicação da empresa. Para além disto, através da análise macro conclui-se que existem obstáculos no contexto onde a empresa opera, que requerem atenção mas também pontos a favor que ajudarão a que a marca se faça notar no mercado. É uma marca que se mostra ambiciosa e que tem alicerces para crescer de forma sustentável. Ao construir o plano, com os objectivos centrais interligados, também se pretendeu alcançar outros objectivos entre os quais fortalecer a imagem da marca, tornando-a coerente com o que esta pretende ser no mercado, alterar crenças e atitudes (demonstrando o valor dos produtos nacionais) e por fim reforçar a presença da marca no contexto de *gift shop* para estrangeiros e nacionais. A marca necessita de ser percebida como um valor adicional às ofertas já existentes, bem como redefinir a sua competitividade através do novo posicionamento que deriva da chegada de novos produtos, e do reforço dos produtos de marca própria. Nunca foram esquecidos os valores da marca e sempre se respeitou e se procurou valorizar os mesmos, transpondo-os para a sua comunicação. Em suma, com este plano espera-se alcançar os objectivos definidos, tornar a WOM positiva e aliada a todas as estratégias delineadas, através de mensagens chave adequadas e enviadas no momento certo e para o público apropriado, sem nunca esquecer e até exaltar o contexto no qual a marca foi criada, as bases nas quais se tem apoiado para se desenvolver e as perspectivas futuras positivas que se esperam alcançar para permitir o seu contínuo crescimento.

7. QUADRO-RESUMO DO PLANO

Area de actuação	Táticas	Objectivos	P-alvo	Mensagem chave	Avaliação
Comunicação Interna	Reunião mensal.	Definir objectivos, delinear acções e assegurar a sua realização.	Colaboradores e sócios da C.A e ocasionalmente fornecedores e parceiros	Envolvimento, partilha de valores comuns e sentimento de pertença à marca entre colaboradores e sócios.	Monitorizar os resultados das acções e a conclusão dos objectivos definidos
	- Novas parcerias (Facebook e Bloguers). - Google Adwords. - Publicação do Vídeo Promocional. - Criar blogue pessoal e página no Instagram, melhorar página FB. - Presença no website da <i>lifecooler</i> .	Reforçar a proximidade com o seu cliente actual e gerar contacto com clientes potenciais e <i>stakeholders</i> .	Clientes actuais e potenciais Fornecedores e parceiros e também clientes Clientes actuais e potenciais	Proximidade, inovação, audácia e criatividade.	Número de novas parcerias e de comentários e visualizações por parte de clientes obtidas posteriormente. Número de cliques na página através desta plataforma mensalmente. Número de "likes" no vídeo promocional; número de novos contactos gerados após o seu lançamento (parcerias, fornecedores) e de clientes que vêm à loja de forma diferente e vêm à loja ou entram em contacto com esta. Número de visualizações no blogue e no Instagram. Número de novos membros no facebook e aumento dos comentários de clientes após a nova estratégia de comunicação. Número de clientes que vêm à loja após a C.A ser noticiada no website da Lifecooler.
	- Newsletter mensal.	Aumentar a qualidade do relacionamento com os <i>stakeholders</i> da empresa, lançar novidades, promoções, novos produtos, etc.	Clientes actuais e potenciais, fornecedores, parceiros e interessados na área.	Mensagem informativa, actual, moderna, inovadora a útil para o leitor.	Número de newsletters abertas e lidas.
Publicidade	Distribuir <i>flyers</i> promocionais nas empresas de tours de Lisboa e na zona envolvente da loja.		Clientes potenciais maioritariamente turistas.	<i>Flyers</i> com o logotipo da empresa e morada da loja.	
	Loja recomendada nos principais pontos de contacto a nível turístico da cidade de Lisboa.	Dar a conhecer a marca ou relembrar para quem já a conhece.	Clientes potenciais maioritariamente turistas mas também nacionais.	Localização no mapa da cidade de Lisboa, <i>flyers</i> existentes nos postos de turismo com o logotipo e morada da marca.	Número de turistas vindos à loja após esta comunicação.
	Actualização no sítio da internet onde a marca é publicitada (<i>lisbonlux</i>).		Clientes potenciais maioritariamente turistas mas também nacionais	Nova descrição, novo logotipo, novas fotografias e informação adicional sobre a loja.	Número de clientes que visualizam a página da C.A através deste website.
	Surgir em blogues femininos e de tendências.		Clientes actuais e potenciais turistas e nacionais	Descrição da empresa, demonstração dos produtos, logotipo e morada da loja.	Relacionamento entre leitores do blogue e vindas posteriores à loja ou comentários realizados.
Promoção	Promoções (em produtos que já passaram de estação, ou excedentes), e em alturas festivas.	Reforçar que a marca se preocupa com o momento que Portugal atravessa e que presenteia os seus clientes ou potenciais clientes.	Clientes actuais e potenciais	Mensagem de que a marca realiza promoções em alturas festivas para celebrar essas datas com os seus clientes.	Número de clientes que usufruí das promoções e que vêm propositadamente
	Promoções aos clientes que se dirigirem à loja depois da visita ao <i>stand</i> presente no centro comercial.				Número de vindas à loja depois da presença no centro comercial e que usufruem dos descontos anunciados.
	Cartão acumulativo de pontos.		Clientes actuais.	Mensagem de valorização dos seus clientes fiéis.	Número de clientes com cartão de pontos e avaliação do conjunto de compras realizadas. Número de clientes efectivamente fiéis à marca.

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Marca Companhia Alfacinha

Comunicação de produto	Lojas do aeroporto que vendem <i>gifts</i> característicos de Portugal e Lisboa.		Clientes actuais e potenciais que estão no aeroporto de Lisboa	Mensagem de proximidade com o público-alvo.	Número de vendas realizadas na loja.
	Acordo com museus ou locais de interesse da capital.	Dar a conhecer a marca e os seus produtos.	Clientes actuais e potenciais, estrangeiros e nacionais	Mensagem de que a marca se relaciona com entidades representantes da cultura nacional.	Número de vendas nas lojas dos museus e número de visitas à loja que sejam recomendadas pela visita aos museus.
	Stand temporário no Centro Comercial.		Clientes actuais e potenciais visitantes do centro comercial.	Mensagem de proximidade, juventude, audácia e criatividade.	Retorno do investimento (número de vendas durante a semana ultrapassam ou não o investimento no stand) e posteriormente número de visitas à loja.
	Ofertas às rádios, um dos produtos seleccionados.		Estações de rádio seleccionadas como intermediárias, para alcançar o público-alvo da marca.		Feedback e comentários dos locutores às ofertas realizadas. Número de comentários por parte de clientes e potenciais clientes presencialmente ou através dos meios <i>online</i> onde a marca está presente.
Branding	Novo logotipo	Reforçar a identidade e imagem da marca coerente com o seu conceito.	Clientes actuais e potenciais.	Mensagem de actualização da imagem da marca de acordo com o seu conceito e com a opinião dos seus clientes e potenciais clientes.	Comentários e <i>feedback</i> dos clientes.
Eventos	Aniversário da C.A e <i>Works hops</i>	Aumentar a proximidade e criação de valor junto dos <i>stakeholders</i> da C.A.	Clientes actuais e potenciais; meios de comunicação social e <i>bloggers</i> da área; fornecedores e parceiros	Mostrar a proximidade da marca e o seu carácter inovador ao demonstrar como realiza os seus produtos. Mostrar a proximidade com os seus <i>stakeholders</i> .	Número de inscrições nos <i>works hops</i> . Comentários nos meios de comunicação social ou nos <i>blogues</i> após realização do evento. Número de comentários na página do FB sobre o evento do aniversário.
	Participação nas seguintes feiras		Clientes actuais e potenciais.		
	Participação nos eventos/mercados	Dar a conhecer a marca aos <i>stakeholders</i> da marca e reforçar o valor da mesma.	Clientes actuais e potenciais.		Número de vendas efectuadas nos eventos e nas feiras e avaliação do <i>feedback</i> dos clientes acerca dos produtos da marca.
	Participar no concurso da EGEC		Clientes actuais e potenciais, parceiros e fornecedores e comunicação social.	Mostrar o carácter inovador, actual, jovem e competitivo da marca.	Número de publicações na comunicação social sobre esta iniciativa e sobre a participação da C.A no mesmo.
Comunicação com a comunidade local	Criação de um vídeo promocional à marca e portfólio de fotografias	Aumentar a notoriedade da marca junto à comunidade local e contribuir para iniciativas de empreendedorismo e emprego jovem.	Alunos das universidades: ETIC e IADE	Mensagem de proximidade com os alunos das universidades, passar a mensagem de marca jovem, actual, moderna e inovadora.	Número de alunos inscritos nos concursos divulgados. Número de vídeos a concurso. Número posterior de visualizações ao vídeo. Número de vendas relacionadas com as fotografias e postais e de todos os artigos novos criados pelos alunos que serão vendidos em loja. Feedback dos clientes. Número de publicações na comunicação social sobre esta iniciativa.
Criação de novos projectos de <i>design</i>	Faculdades de Lisboa: FBA e Faculdade de Arquitectura da Universidade Técnica de Lisboa				
Registrar a Marca	Registo pelo INPI	Tornar a marca única.	Sócios da C.A	N/A	N/A
Parcerias	Amar Lisboa e o Páteo da Galé.	Dar a conhecer os produtos da marca através destas parcerias.	Lojas parceiras	Mensagem formal e corporativa de forma a mostrar a competência da C.A para ser parceira das lojas seleccionadas.	Número de vendas realizadas nas lojas seleccionadas. Retorno do número de clientes à loja física da Companhia alfacinha. Conjunto de contactos gerados após presença nestas 2 lojas.
Plano de Meios	<u>Meios editoriais (físicos e online)</u> - Jornal da TAP (<i>Up Magazine</i>)/ <i>facebook</i> da revista <i>Up Inflight Mag</i> ;	Dar a conhecer a marca e os seus produtos reforçando o seu valor e capital de marca junto dos seus concorrentes.	Clientes e potenciais clientes, e parceiros de negócio.	Apresentação da marca como loja de recordações diferentes da cidade de Lisboa e do país, onde o cliente pode encontrar tanto no aeroporto na loja parceira como na loja no Bairro Alto.	Número de "gostos" na página do FB da C.A após publicação da marca na página oficial da <i>Up Inflight Mag</i> . Número estimado de clientes por voo nos quais é distribuída a revista.
	- Revista Gente - Revista Vip Interiores no seu Anuário de decoração - Revista Activa - Suplemento da revista Sábado: Tentações			Apresentação dos produtos d marca nos segmentos seleccionados.	Tiragem das revistas onde a marca é sugerida ou onde surgem produtos da C.A e posterior vinda à loja gerada por esse feito.
	<u>Meios televisivos:</u> - Sic - "Boa Tarde"; Tvi - "Você na TV"; Sic Mulher - "Mundo das Mulheres" e "Querido Mudei a Casa"; Sic Notícias - "Imagens de Marca"; Rtp - "Portugal no Coração" e na série "E depois do Adeus".			Apresentação da marca ou dos produtos seleccionados.	Audiências aos programas seleccionados e por sua vez, vindas à loja derivados desse modo de comunicação da marca.

Referências:

- Aaker, J. L. (1997), “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol.34, No. 3, p.343-355.
- Balmer, J. e Greyser, S., (2006), “Corporate Marketing - Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.7/8, p. 730-741.
- Caemmerer, B. (2009), “The Planning and Implementation of Integrated Marketing Communications”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 4, p.524-538.
- Christensen, L.T., Firat, A.F. e Torp, S. (2008), “The Organization of Integrated Communications: Toward Flexible Integration”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 3/4, p.423-452.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. and Roper, S. (2004), “A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol.7, p.2, p. 125-146.
- Davies, G. e Chun, R. (2002), “Gaps Between Internal and External Perceptions of the Corporate Brand”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2-3, p. 144-158.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. e Roper, S. (2001), “The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 2, p.113-127.
- Dewhirts, T. e David, B. (2005), “Brand Strategy and Integration Marketing Communications (IMC)”, *Journal of Advertising*, Vol. 34, No 4, p.81-92.
- Eagle, L., Kitchen, J. P. e Bulmer, S. (2007), “Insights into Interpreting Integrated Marketing Communications – A Two-Nation Qualitative Comparison”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No.7/8, p.956-970.
- Eagle, L. 2 Kitchen, P.J. (2000), “IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5/6, p. 667–686
- Elliot, R. e Boshoff, C. (2008), “The Influence of Business Orientations in Small Tourism Business on the Success of Integrated Marketing Communication”, *Management Dynamics*, Vol. 17, No. 4, p.32-45.
- Holm, O. (2006), “Integrated Marketing Communication: From Tactics to Strategy”, *Corporate Communications*; Vol. 11, No. 1, p.23-33.
- Kitchen, P.J. e Pelsmacker, P. (2004), “Integrated Marketing Communications: A Primer”, Routledge, London and New York.
- Kliatchko, J. (2005), “Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications (IMC)”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 1, pp.7-34.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005), “Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy”, *Journal of Advertising*; Vol. 3, No. 4, p. 69-80
- Nunes, G. e Souza, M. (2008), “Novas tecnologias na comunicação das empresas: um estudo sobre os resultados de blogs corporativos no Brasil”, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, p.1-12
- Porcu, L., Barrio-García, S. e Kitchen, P.J. (2012), “How Integrated Marketing Communications (IMC) Works? A Theoretical Review and an Analysis of Its Main Drivers and Effects”, *Comunicación Y Sociedad*, Vol. 15, No. 1, p.313-348.
- Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F., (2005), “The Relationships Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Connection”, *Journal of Advertising*, Vol. 34, No 4, p. 11-23.
- Serva, M., Jaime Jr, P. (1995), “Observação Participante e Pesquisa em Administração: Uma Postura Antropológica”, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol.35, No.1, p.64-79.
- Smith, P. (1996), "Benefits and Barriers to Integrated Communications," *Admap* (February), Vol.31, No.2, p.19-22.
- Torp, S. (2009), “Integrated Communications: From one Look to Normative Consistency”, *Corporate Communications*, Vol.14, No.2, p. 190-206.

Livros e Dissertações

- Atkinson, P., Hammersley, M. (1994), “Ethnography and Participant Observation”, Londres, Sage, 1994.
- Clow, E. e Baack, D. (2011), *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (4th ed.), Global Edition: Pearson.
- Duncan, T., e S. Moriarty. 1997, “Driving Brand Value”, New York: McGraw-Hill.
- Fill, C. (2002) *Marketing Communications: contexts, strategies, and applications*. United Kingdom, 2002.
- Kitchen, P. J. and Burgmann, I. 2010. *Integrated Marketing Communication*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (2001), “Principles of Marketing”, European Edition, Financial Times, Prentice-Hall, London.
- Malhotra, N.K. e Birks, D. F. (2007), *Marketing Research – An Applied Approach*, Third Edition Londres: Prentice Hall.
- Picton, D. e Broderick, A. (2005), “Integrated Marketing Communications”, 2ª edição, London: Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009) “Research Methods for Business Students”, 5th Edition, London: Prentice Hall.
- Smith, P., Berry, C. e Pulford, A. (2003), “Handbook of Strategic Marketing Communications. New Ways to Build and Integrate Communications”, *Crest Publishing House*.
- Solomon, M. (2011), *Consumer Behaviour: Buying, Having and Being*, 9th Edition, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Tese de Mestrado – A Importância Da Comunicação Integrada De Marketing Em Contexto B2b: Elaboração De Um Plano De Comunicação Integrada De Marketing Na Get Done Lda. (Sara Martins, ISEG, Setembro 2012).
- Tese de Mestrado - Importância Da Comunicação Integrada De Marketing Nas Organizações Sem Fins Lucrativos - Elaboração De Um Plano De Comunicação Integrada De Marketing (Filipa Severiano, ISEG, Setembro 2012).

Webgrafia:

Consultado a 15 de Março:

- <http://expresso.sapo.pt/lisboa-entre-cidades-mais-bonitas-do-mundo=f642196>
- http://fugas.publico.pt/Noticias/317020_lisboa-eleita-a-4-cidade-mais-bela-do-mundo-sim-ha-ja-uns-anos
- <http://www.publico.pt/local/noticia/casais-britanicos-sao-os-turistas-que-mais-visitam-lisboa-em-cruzeiros-1591593>
- <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=365>
- http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Marcas_Patentes/Marca/#{66A0F5D0-0B7B-4F53-B893-0CF414ADB107}

Consultado a 23 Junho:

- <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=656870&tm=6&layout=121&visual=49>
- http://www.compronosso.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=4&Itemid=5
- <http://www.dgert.mtss.gov.pt/>
- <http://lisbonriders.com/>
- <http://www.portugalize.me/>
- <http://lxmarket.com.pt/pt/registo>
- <http://www.lisbonlux.com/lisbon-shops/companhia-alfacinha.html>
- <http://www.pwc.pt/pt/guia-fiscal/2013/iva/isencoes.jhtm>
- <http://www.ine.com>
- <http://www.aeportugal.pt>
- <http://Epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://Imagensdemarca.sapo.pt>
- <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1a70.aspx>

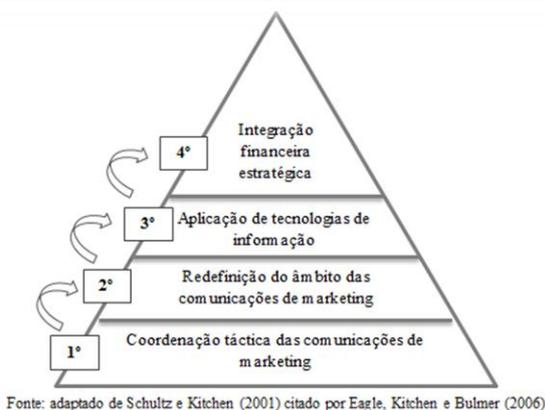
ANEXOS

ANEXO 1 – Evolução do conceito de CIM

Autores	Evolução do Conceito
DeLozier, 1979 (<i>apud</i> Torp, 2009, p.192)	O processo de apresentação de um conjunto integrado de estímulos a um determinado mercado-alvo com a intenção de evocar um conjunto desejado de respostas, no interior desse mercado.
American Association of Advertising Agencies, 1989 (<i>apud</i> Torp, 2009, p.196)	CIM é um conceito que tem por base o planeamento da comunicação de marketing e que reconhece que o valor acrescentado de um plano de comunicação coerente, que avalia e combina diferentes táticas de comunicação, (publicidade, promoção de vendas, relações públicas) para que as mensagens transmitidas sejam claras, consistentes e com o máximo impacto.
Kroeber-Riel, 1993 (<i>apud</i> Torp, 2009, p.199)	Alinhamento das diferentes formas de comunicação de marketing de forma a reforçar as impressões provocadas pela comunicação de marketing.
Wang's, 1996 (<i>apud</i> Torp, 2009, p.194)	Compreende dois tipos de integração: planificação da integração (a empresa deve assegurar a consistência vertical entre a sua visão e missão e a estratégia de CIM) e a execução da integração (inclui a consistência horizontal entre as varias ferramentas de CIM da empresa)
Duncan e Moriarty, 1997-1998; Bruhn, 1997-1998 (<i>apud</i> Torp, 2009, p.199)	Criação de coerência na percepção dos clientes e <i>stakeholders</i> sobre a integração das funções de comunicação externa e interna de uma empresa.
Schultz e Kitchen, 2000 (<i>apud</i> Torp, 2009, p.199)	Integração da comunicação e construção de relacionamentos com os clientes e outros públicos que podem ter impacto na performance da empresa, como exemplo. Investidores, analistas, colaboradores, grupos de pressão.
Duncan, 2002 (<i>apud</i> Porcu, Barrio-García e Kitchen, 2011, p.323)	Processo multifuncional destinado a criar e nutrir relacionamentos lucrativos com clientes e outras partes interessadas através de um processo estratégico controlado, de forma a influenciar todas as mensagens enviadas para esses grupos e de forma a incentivar o diálogo orientado e propositado com eles.
Smith <i>et al.</i> , 2003	CIM baseia-se na integração do processo do cliente e da empresa e começa com a percepção dos desejos do cliente e da forma como esse desejo poderá ser satisfeito.
Balmer e Greyser, 2006	Conceito que assenta em 6 premissas: Cultura (identidade organizacional), Caracter (identidade corporativa), Comunicação (a empresa é o que diz ser), Conceptualização (reputação da empresa), Compromisso (gestão da marca corporativa), Cliente (gestão dos <i>stakeholders</i> e das suas necessidades).
Eagle <i>et al.</i> 2007	Coordenação das variáveis de comunicação; Forma de organizar os negócios da empresa; Forma de desenvolver uma estratégia de marca mais direccionada; Forma de entregar mensagens coerentes; Coordenação dos programas de RP e publicidade; Processo estratégico de gestão de marca.
Christensen <i>et al.</i> , 2008	Processo de enquadrar os símbolos, as mensagens, os processos e os comportamentos de uma forma ordenada para que a empresa comunique de forma consistente, coerente, clara e com continuidade dentro e fora das fronteiras formais da organização.
Clow e Baack, 2011	- Coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação de marketing, de todos os canais e fontes de informação, num programa contínuo; - Procura maximizar o seu impacto sobre os clientes e outras partes interessadas (<i>stakeholders</i>), a um custo reduzido

Fonte: Elaboração própria

ANEXO 2 - Modelo de Plano de CIM segundo Schultz e Kitchen (2000)



Modelo evolutivo de quatro fases (faz a divisão entre as dimensões estratégicas e táticas).

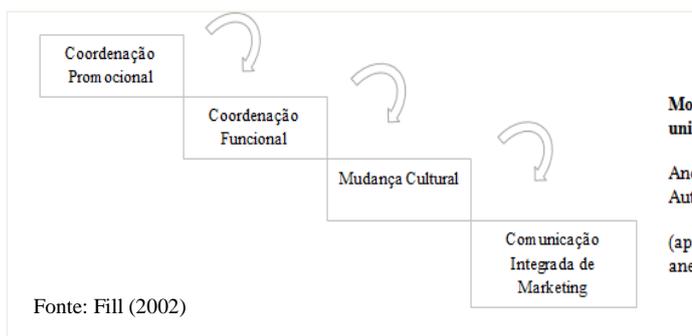
Ano: 2000;
Autores: Schultz e Kitchen.

(apresentado no anexo 2)

- 1º Nível: *Coordenação tática das comunicações de marketing.*
- 2º Nível: *Redefinição do âmbito das comunicações de marketing.*
- 3º Nível: *Aplicação de tecnologias de informação.*
- 4º Nível: *Integração financeira e estratégica.*

- 1º Nível: abrange a coordenação das mensagens chave, de forma a assegurar a consistência dos valores fundamentais da empresa (Reid, Luxton e Mavondo, 2005).
- 2º Nível: surge a orientação para o cliente; a empresa deve assumir uma abordagem de *fora para dentro*, que lhe permita recolher informação potencial para elaborar a sua comunicação centrada nas percepções do consumidor (Reid, Luxton e Mavondo, 2005).
- 3º Nível: a empresa deve avaliar a informação recolhida sobre o cliente e transformá-la em conhecimento útil (Reid, Luxton e Mavondo, 2005) e deve procurar construir bases de dados devidamente segmentadas, com recurso aos meios tecnológicos disponíveis (Eagle, Kitchen e Bulmer, 2007).
- 4º Nível: a empresa deve monitorizar de forma consistente a performance das suas comunicações de marketing, numa perspectiva de alcançar o retorno do investimento desejado, e a informação e o conhecimento devem estar interligados para avaliarem cada um dos segmentos de uma forma global (Eagle, Kitchen e Bulmer, 2007).

Modelo de Plano de CIM segundo Fill (2002)



Modelo com quatro unidades de análise.

Ano: 2002;
Autor: Fill.

(apresentado no anexo 3)

- 1º Fase: *Coordenação promocional.*
- 2º Fase: *Coordenação funcional.*
- 3º Fase: *Mudança cultural.*
- 4º Fase: *Implementação do plano.*

- 1º Fase: engloba as actividades de marketing onde o *marketeer* deve assegurar a consistência das ferramentas utilizadas.
- 2º Fase: os departamentos da empresa devem conhecer o plano de comunicação a ser levado a cabo pela empresa e, para além disto, devem estar familiarizados com o marketing interno da própria empresa.
- 3º Fase: é importante que em toda a organização exista um comprometimento baseado numa abordagem de *dentro para fora*, ou seja, todos os colaboradores devem estar orientados para o cliente.
- 4º Fase: de forma controlada e organizada (Kitchen e Buzerman, 2010).

Modelo de Reid, Luxton e Mavondo (2005)

Plano Estratégico	Plano Tático
1. Baseado em pressupostos do mercado e em expectativas financeiras	1. Consistência a nível das campanhas
2. Conectividade entre clientes e <i>stakeholders</i>	2. Transparência a nível das campanhas
3. Consistência estratégica	3. Coordenação a nível das campanhas
4. Integração funcional	
5. Compromisso de recursos para a comunicação integrada de marketing	

Fonte: adaptado de Reid, Luxton e Mavondo (2005)

Modelo de Caemmerer (2009)

1. Análise da Situação:	- <u>interna</u> (organização, produto); - <u>externa</u> (concorrentes, consumidores, mercado).
2. Identificação das Oportunidades da CM:	- objetivos da Comunicação de Marketing; - USP (<i>Unique selling Point</i>); - público-alvo chave.
3. Seleção da Agência:	- <i>briefing</i> criativo; - convite a concurso; - seleção da melhor agência.
4. Desenvolvimento e Implementação da Campanha:	- mix de comunicação; - execução criativa; - seleção dos <i>media</i> . - Público-alvo chave
5. Evolução da Campanha:	- antes, após e durante; - estudos de acompanhamento; - avaliação da eficácia e eficiência da campanha.
6. Planeamento Futuro:	- <i>mindset</i> dos consumidores; - lembretes; - campanhas de <i>follow-up</i> .

Fonte: adaptado de Caemmerer (2009)

ANEXO 3 - Onde a marca foi referenciada nos Media

Lisboa ConVida:

COMPANHIA ALFACINHA
 A loja ideal para oferecer um presente que desperte sorrisos. Sabonetes em forma de conservas portuguesas, máquinas fotográficas que afinal são estojos, relógios líquidos como os da pintura de Dalí, imãs divertidos, canecas estampadas com as caras dos nossos ícones nacionais e mesmo algumas peças da Bordallo Pinheiro. Ideias não faltam. Visite!

► *The ideal shop for an amusing gift. Soaps in the shape of Portuguese canned goods, cameras which are actually pencil cases, soft clocks like the ones in a Dalí painting, fun magnets, mugs with pictures of Portugal's national icons and even some of Bordallo Pinheiro's finest art works. There is no lack of ideas. Come and see!* PS

80 Rua da Rosa, 130 - Tel. 91 456 1822
 todos os dias / open daily 11h00 - 24h00



Visão:

sete sair

FALTA DE IDEIAS?
 Quando precisamos de dar um presente, é bom ter uma gift shop por perto **MES RÁPIDO!**

Uma caixa de óculos em silicone verde alfa e faz as delícias de muita mulher. A condizer, há porta-avóveis (na mesma cor ou em laranja, ou rosa), com aqueles fechos antigos em que se cruzam duas bolinhas metálicas. Há copos italianos, de todas as cores. T'á aítra sacco de pano com sardinhãs e o nosso galo de Barcelos estilizados. Têm também caixas de lápis para guardar o chi, o apicador e o que mais se quiser... cigarreiras com alças enfiadas, sabonetes Confiança e Oleguinhos, pegas da Bordallo Pinheiro, sacos e bolachas feitos à mão, quadros e molduras.

A Companhia Alfacinha é daqueles artigos bons para se ter quando se precisa de um presente e não se tem nenhuma ideia precisa. Haverá lá qualquer coisa. Foi essa a preocupação de Nuno Varela e Filipe Falcão. Ter uma gift shop, com produtos «vanguardistas», mas com um toque clássico, «vintage», conta Nuno. Produtos baratos, são muitos caros, bem dispostos na loja.

Ainda sob-35, um licenciado em Economia, o outro a acabar o mestrado em Arquitetura, tinham ambos trabalhado num negócio semelhante, mas queriam algo diferente, fazer um «jeu de rôle»: frequentar um pouco. Viram - por um caminho - muitas feiras internacionais. E chegaram ao que queriam.

Há um par de semanas, abriram o seu espaço na Rua da Rosa, «zona de Lisboa que se engadira mais no comércio». E já possuem ideias...

COMPANHIA ALFACINHA
 R. da Rosa, 130, Lisboa
 91 456 1822

ANEXO 4 - Produtos consoante os fornecedores, relacionamento e tipo de contrato

Tipologia de produtos	Fornecedores	Relacionamento	Tipo de contrato
Produtos de “Marca Portugal”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Hand made in Portugal</i>: azulejos crachás, sacos, t-shirts, sabonetes; ▪ <i>Flaidisaine</i>: t-shirts, sacos, marcadores, crachás, blocos; ▪ <i>Yellow tram</i>: imanes, crachás, t-shirts, identificadores de bagagem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação relativamente próxima com todos. ▪ Permite existência de relacionamentos mais próximos 	Os produtos das marcas estão presentes na loja Companhia Alfacinha à consignação.
Marcas clássicas portuguesas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Confiança</i> (sabonetes); ▪ <i>Avianense</i> (chocolates); ▪ <i>Bordallo pinheiro</i>; Para breve: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La gondola</i> (conservas); ▪ <i>Gourriana</i> (chá); ▪ <i>Marinha Grande</i> (copos). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraca relação. 	A Companhia Alfacinha compra por encomenda com unidades pré-estabelecidas e com pagamento antecipado.
Design europeu/americano contemporâneo (de fornecedores europeus ou americanos que vendem através de representantes europeus)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La chaise longue</i> (francesa) e que representa os produtos retro e vintage. ▪ <i>Container group buying</i> (inglesa) que representa os produtos como as placas com frases, os porta-moedas, os cadernos com bigodes, etc.); ▪ <i>Bottle clocks</i> (inglesa) que tem produtos como os relógios garrafa, as tábuas de cozinha de vidro, etc.); ▪ <i>On the move</i> (belga) com produtos similares aos da la chaise longue; ▪ <i>Half moon bay</i> (americana) e que vende produtos de humor retro; ▪ <i>Robert Opie collection</i> (francesa) que representa aqueles produtos mais da gama de nostalgia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação relativamente próxima e agradável com quase todos os fornecedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedido de encomenda, 2. Envio de factura proforma, 3. Pagamento, 4. Receção da encomenda

Anexo 5 - Tipos de Media que se enquadram no conceito da marca

Tipo de Media	Revistas/Jornais/Suplementos/Canais de TV/websites
Media físicos relacionados com o turismo de lisboa	<i>Lisbon Walks; Lisbon Tours ; Lisbon scooter; Cooltours Lisboa; Gocar; The original Lisbon Walk; Lisbon Sightseeing; Cityrama tours Mapa oficial de lisboa.</i>
Revistas “Cor-de-rosa”	Lux (segmento de “Shopping”) VIP (segmento “Novas lojas”/ <i>O que é nacional é bom</i>) Caras (segmento “Caras ideias”) Gente (Segmento “Especial Gente Soluções”) Flash (Segmentos possíveis: <i>Lifestyle, Dossier da Mulher – Shopping, Tendências, Saltos Altos, Living</i>)
Revistas Especialidade:	Vip Interiores/Anuário de decoração Caras decoração (Segmento <i>Estilo e Cor – ideias para a sua casa</i>) Evasões (Segmento <i>Tendências</i>); Lux Especial decoração (Segmento <i>Shopping</i>)
Revistas Moda/Tendências/Jovens	Máxima; Vogue (Segmento <i>Shopping Portugal/Shopping Decoração</i>) Lux Woman (Segmento <i>Decoração, Uso, Sair</i>)
Outras Revistas mais generalistas	Visão (artigo relacionado com Abertura de lojas em tempo de crise/empreendedorismo jovem/tendências/valorizar o que é português...); Revista do Jomal Expresso; Revista Exame; Tentações (suplemento da revista Sábado); Time Out; Suplemento jomal Expresso (<i>Logout – segmento: Bloco de notas onde são apresenta dos produtos, Vamos sair - onde sugerem locais a visitar em lisboa</i>)

ANEXO 6 - Categorias e subcategorias da entrevista semiestruturada as sócios

Categoria	Sub-categoria	Tópicos centrais da entrevista
Informação adicional	Apresentação dos sócios da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação sobre os sócios; ▪ Motivação para abertura da loja; ▪ Responsável pelo marketing e comunicação; ▪ Função que ocupam na empresa.
Análise Interna	Apresentação e Historial da empresa - Inclui Posicionamento Percecionado e Expansão do negócio da marca.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da actividade; ▪ Definição do posicionamento percecionado (com o auxílio da Escala de Carácter Corporativo de Davies <i>et al</i>, 2004); ▪ Missão; ▪ Possibilidade de venda <i>online</i> e de expansão nacional da marca; ▪ Imagem da marca no futuro; ▪ Organigrama; ▪ Organização interna; ▪ Sector em que actua. ▪ Contexto de abertura; ▪ Ideia da criação da empresa e sua localização; ▪ Tipo de apoios a que recorreram; ▪ Investimento inicial

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem são e como se caracterizam; ▪ Que produtos mais procuram; ▪ Como têm conhecimento da loja; ▪ Imagem que o cliente tem da marca; ▪ Negócio orientado para o cliente ou para o mercado. ▪ Material de auxílio: tabela “Perfil do cliente actual e desejado”.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos que vendem e sua caracterização; ▪ Imagem dos Produtos no mercado ▪ Características dos novos produtos, respectivos fornecedores, e explicação desta opção; ▪ Produtos core da empresa e nos quais mais pretendem apostar.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo disponível para alocar ao Plano; ▪ Responsáveis pelas acções.
	Análise da Comunicação Actual da Empresa (Promoção)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeamento de gestão, de marketing e comunicação aquando a criação da empresa; ▪ Noção da comunicação actual da marca e imagem da marca; ▪ Em que meios se centra a comunicação da marca; ▪ Possibilidades de melhoria – nova estratégia de comunicação.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem são e caracterização; ▪ Tipo de relacionamento ▪ Possibilidade de se tomarem parceiros de negócio; ▪ Novos fornecedores.
	Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do valor disponível para alocar ao Plano; ▪ Modo de cálculo do orçamento disponível
	Avaliação e Performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume de vendas actual e estimado; ▪ Expectativas de performance.
Análise Macro Ambiental	<p>Envolvente Demográfica, Política, Económica e social</p> <p>Envolvente Institucional</p> <p>Envolvente Tecnológica</p> <p>Envolvente Cultural</p> <p>Grupos de Pressão</p> <p>Media</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as características de cada envolvente que afectam o desenvolvimento e operacionalização da empresa no mercado que posteriormente constituirão ameaças e oportunidades na análise SWOT
Análise Micro Ambiental	Análise da Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação dos principais concorrentes directos; ▪ Caracterização dos concorrentes; ▪ Estratégias de comunicação, perfil de cliente, localização e portfólio de produtos dos concorrentes.

Análise e definição do Público-alvo	Clientes Potenciais	<ul style="list-style-type: none"> Identificação do perfil do cliente desejado (potencial)
Análise SWOT	Definição das forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo)	<ul style="list-style-type: none"> Análise por cada sócio através do preenchimento individual da SWOT.
Objectivos a alcançar com o Plano	Determinação dos objectivos pretendidos para o plano	
Áreas de actuação previstas	Ter em conta as problemáticas existentes na comunicação da empresa	
Conclusões	Diálogo aberto para comentários finais	

ANEXO 7 – Análise da Concorrência

Concorrentes Directos	Perfil do cliente	Comunicação	Portfólio de Produtos	Preços	Localização
Lisbon Lovers 					
Bairro Arte 					
Rota Gourmet 					
A Vida Portuguesa 					
Apaixonaarte 					
Amar Lisboa 					

ANEXO 8 - Análise da Identidade da Companhia Alfacinha pelos seus sócios

Itens	Faceta
Fiável	Responsável
Actual	Aventureira
Com Estilo	Elegante
Agradável	Amigável
Amigável	Amigável
Na Moda	Moderna
Chamosa	Elegante
Honesta	Empática
Audaz	Moderna
Inovadora	Aventureira

ANEXO 9 - Concorrentes da Companhia Alfacinha

Lojas/marcas	Perfil dos clientes	Enquadramento e Estratégias de comunicação
Lisbon Lovers – 1^a concorrente mais forte 	Maioritariamente portugueses mas também recebem muitos estrangeiros que estão de visita a Lisboa, de idades variadas e tanto homens como mulheres.	<ul style="list-style-type: none"> Fundada em 2010. A nível de comunicação tem website, tem uma loja online que também está disponível em inglês, tem página oficial de <i>facebook</i>, tem correio electrónico, e tem outros pontos de venda: um carro que por vezes se desloca a locais turísticos, a festivais de música, entre outros. Tem 2 lojas abertas de pequena dimensão: na Baixa e no Príncipe Real. Conceito: Loja de <i>merchandising</i>, eventos e guias da cidade. Marca que “celebra o carácter singular de Lisboa”. Produtos na maioria são de criação própria maioritariamente Vantagem pela rede de contactos e presença no mercado bastante forte e divulgada.

Bairro Arte – 2ª
concorrente mais forte



Maioritariamente portugueses mas também recebem muitos estrangeiros que estão de visita a Lisboa de idades variadas e tanto homens como mulheres. Também recebem muitos artistas, decoradores, profissionais de arte, etc.

- Fundada em 2007.
- A nível de comunicação tem uma loja *online*, envio regular de newsletters, linha de apoio ao cliente, website com idiomas diferentes, tem página oficial do *facebook*, tem um blogue.
- Tem 4 lojas: Bairro Alto, Chiado, Cascais, Lx Factory.
- Conceito da marca: é uma galeria de artesanato com peças de decoração contemporânea e tradicionais, originais e invulgares. Também tem artigos relacionados com Lisboa e há ainda a possibilidade para exposições de fotografia, escultura ou pintura.
- Produtos de todo o género: Trendy, Pop, Retro, Vintage, Portugueses que tanto são de criação própria, como de criação de outros autores e ainda são representante de outras marcas.
- Vantagem: Presença no mercado com bastante força e há vários anos, foi pioneira no conceito deste género de produtos, tinha uma estratégia delimitada e a primeira localização (Bairro Alto) tomou a numa das lojas com mais afluência.

A Vida Portuguesa



Maioritariamente Portugueses de idades variadas e tanto homens como mulheres. Recebem muito aquele tipo de cliente que preza muito os produtos nacionais antigos e que tem gosto por reviver o passado e que não se esquece das suas raízes. Contudo pela própria localização e comunicação, também recebem estrangeiros mas em minoria.

- Fundada em 2007 por Catarina Portas
- A nível de comunicação tem um *website* com loja online, tem um blogue, newsletters, tem outros pontos de venda em PT, EU, USA, Japão, Macau.
- Tem duas lojas: Lisboa (Chiado) e Porto (Clérigos) e outros pontos de venda em determinadas lojas em Portugal.
- Tem parcerias com marcas com as quais procura criar produtos exclusivos (Bordalo Pinheiro, Claus Porto, etc.).
- Lema: “Reinventar produtos tradicionais portugueses com os quais cresceu” (Catarina Portas).
- Conceito: “Nascemos a acreditar que os antigos produtos portugueses têm futuro”.
- Produtos de todo o tipo produtos desde que sejam genuínos de criação e antiga fabricação portuguesa: para banho, cozinha, decoração, nostalgia, etc., tanto de criação própria como de outros criadores e é representante de outras marcas.
- Vantagem: forte reconhecimento no mercado, genial rede de contactos, próprio conceito da loja. Já foi eleita uma das dez lojas mais originais de Lisboa.
- Já foi referenciada em publicações de renome como: Time Out Lisboa; Louis Vuitton City Guide; Wallpaper: Maura Egan. New York Times.

Apaixonarte



Pela própria localização, uma rua de pouca passagem turística, e não sendo uma marca muito conhecida, os clientes entram por estarem perto da loja e são maioritariamente portugueses, artistas, profissionais com ateliers de arte.

- Fundada muito recentemente a 1 Dezembro de 2012.
- A nível de comunicação: tem um *website* muito bem organizado com o conceito, os produtos, com imagens da loja e sua descrição, com a localização, os contactos, com um acesso restrito a clientes e com ligação directa à página oficial do *facebook*, tem ainda a possibilidade de contacto com a loja para encomendas.
- Tem 1 loja aberta em Lisboa (São Bento).
- Conceito: Loja portuguesa que pretende trazer à memória a tradição portuguesa, valorizando a sua cultura, costumes e tradições, preservando as inspirações do passado perspectivando-as para o futuro, reinventando.
- Produtos tradicionais portugueses de *design* contemporâneo e ainda elaboram projectos de interiores, têm atelier em loja, têm criações próprias e de outros autores.
- Desvantagem: loja bastante recente, mal localizada, apesar do website muito bem estruturado peca pelos artigos que tem em loja de pequena dimensão e pouco atractiva.

<p>Amar Lisboa</p> 	<p>Também influenciada pela localização e pelos produtos que vendem recebem mais estrangeiros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundada recentemente em Outubro de 2012. ▪ Tem uma loja aberta em Lisboa (Sta. Apolónia). ▪ Fraca ao nível da comunicação: não tem <i>website</i>, apenas página oficial do <i>facebook</i> pouco estruturada e explorada. ▪ Loja de <i>design</i> Português direccionada para os turistas com <i>gifts</i> típicos de Lisboa e Portugal ainda com um toque de modernidade. Os produtos são de criação própria e de outros autores e a loja é ainda representante de outras marcas. ▪ O melhor meio de comunicação da loja é a jovem Carolina Patrocínio (figura Pública) que é sócia da loja. Para além disto já foi referenciada na revista Time Out. ▪ Vantagens: A figura pública associada abre muitas portas e aumenta a rede de contactos ao nível da comunicação. ▪ Desvantagem: fraco conceito, fraca organização em loja, produtos mal enquadrados no que parece ser o seu
<p>Rota Gourmet</p> 	<p>Maionitariamente, portugueses mas também recebem muitos estrangeiros que estão de visita a Lisboa, pois é uma forma de levarem recordações gourmet de Portugal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundada em Dezembro de 2009 ▪ Tem 1 loja em Lisboa (perto do Largo Camões) ▪ Ao nível da comunicação: não tem <i>website</i>, apenas página oficial do <i>facebook</i> e presença no <i>website</i> da lifecooler. Tem um vídeo promocional pouco estruturado no Guia da Cidade com imagens da loja. ▪ Reúne produtos gourmet tipicamente portugueses de todo o país para portugueses e estrangeiros e também vende produtos internacionais. ▪ Pelo que se conseguiu apurar os produtos funcionam só para revenda. ▪ Media: surgiu na revista Sábado, na Time Out, está presente no <i>website</i> da Lisboa ConVida, na Vipgourmet e no Guia da Cidade.

ANEXO 10 – Logotipo Antigo e sugestão de novo

Antigo



Novo



ANEXO 11 - Definição das mensagens chave de acordo com os públicos-alvo

Público-alvo	Mensagens chave
Media editorial das artes, decoração e tendências	Empresa portuguesa jovem e empreendedora, com produtos artesanais, de marcas portuguesas e europeias, de decoração e que respeitam a arte portuguesa, as suas tradições a par com o que de diferente se pode encontrar fora do país.
Media editorial – revistas “cor-de-rosa”	Loja de rua numa das ruas mais movimentadas e na moda de Lisboa, com produtos diferentes e elegantes, relacionados com a portugalidade e onde a modernidade é aliada aos produtos de decoração que são uma ótima sugestão para decorar a sua casa.
Media editorial – revistas de “tendências e moda”	Loja moderna, jovem e amigável que vende produtos diferentes e inovadores de decoração e outros que nos chamam às nossas raízes portuguesas sem esquecer o toque de modernidade.
Media editorial – revistas e jomais generalistas	Empresa jovem e audaz, que nasceu há um ano, em plena crise, através de dois sócios empreendedores, e que vende produtos de marca própria e que transformam as tradições portuguesas em artigos de decoração mais modernos e actuais.
Blogues femininos e de tendências	Empresa <i>trendy</i> , com produtos diversificados alusivos a Portugal e a tendências e modas europeias. Empresa que reflectem o universo feminino de produtos de decoração para o lar, inovadores, <i>vintage</i> e nostálgico, elegantes e na moda.
Sector turístico (influenciadores, <i>hostels</i> , postos de informação, empresas de tours de Lisboa)	Empresa jovem e amigável, moderna e criativa com portfolio de produtos alargado relacionado com a imagem de Lisboa e Portugal, e que é ideal para recordações da cidade e do país, que pode ser recomendada para os turistas visitarem.
Fornecedores e parceiros actuais e futuros	Empresa competente, responsável e informal no seu modelo de negócio, que procura relações duradouras para que todos os intervenientes ganhem, com a definição de prazos de entrega e meios de pagamento mais flexíveis.
Lojas e Bares na zona do Bairro Alto	Nova marca na Rua do Norte, de produtos diferentes que juntam o moderno com o tradicional, para o turista e para o cliente português, que é empreendedora, e responsável e que pretende criar uma parceria para sua divulgação com objectivos <i>win-win</i> .
Estações televisivas	Empresa jovem e empreendedora, moderna e competente, e que procura mostrar que é possível lançar uma marca em tempos de crise e principalmente sem ajuda de recursos estatais. Com produtos que relembram o passado e o que de mais característico tem as tradições portuguesas, pretende surgir em séries com <i>product placement</i> ou em programas onde seja possível enquadrar o conceito e este contexto de criação da marca.
Centros comerciais seleccionados	Empresa recente, empreendedora, aventureira e moderna, que procura divulgar os seus produtos fora do local onde actualmente os vende, para alcançar novos clientes e dar a conhecer a marca com um <i>stand</i> provisório em centros comerciais previamente seleccionados.
Estações de rádio seleccionadas	Marca jovem amigável, moderna e aventureira, recente no mercado, que procura numa relação informal dar a conhecer a marca através do envio de produtos chave da para determinadas estações de rádio, para que comuniquem a iniciativa aos seus ouvintes, sendo esta uma estratégia de intermediação.
Colaboradores da Companhia Alfacinha	Marca amigável, informal, competente e responsável que pretende crescer no mercado com a ajuda dos seus colaboradores pois são eles a imagem principal para quem visita a loja e onde a mensagem não pode falhar.
Museus nacionais e lojas do aeroporto	Marca empreendedora, competente e moderna, que procura dar a conhecer os seus produtos alusivos às tradições e cultura portuguesa de forma a estar mais próxima com os potenciais clientes que visitam a cidade de Lisboa.
Universidades da região de Lisboa de <i>design</i> , belas artes e arquitectura e marketing e inovação	Marca jovem, amigável e empreendedora que quer estar próxima da comunidade universitária com projectos de <i>design</i> , fotografia, realização de filmes promocionais, com concursos, e atribuição de prémios aos vencedores.

ANEXO 12 – Inquérito online



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Olá! Muito obrigado por se disponibilizar a responder a este questionário. Estou a fazer um estudo para a minha tese final de Mestrado de Marketing e, para isso, gostaria de lhe fazer algumas questões sobre a sua percepção da marca Companhia Alfacinha e sobre o seu comportamento de compra na loja. A sua participação é muito importante. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e os dados de identificação solicitados servem apenas para efeitos estatísticos. Por favor responda com sinceridade pois não há respostas correctas ou incorrectas. O questionário demora cerca de 8 minutos a ser preenchido. Se estiver interessado(a) em receber o sumário de resultados, por favor envie um e-mail para menesesraquel.b@gmail.com

Obrigada pela sua colaboração.
Raquel Meneses

>>

Bloco 1 – Conhecimento da marca Companhia Alfacinha

Alguma vez visitou a loja Companhia Alfacinha?

Sim
 Não

>>

O que pensa sobre o espaço da loja?

	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente
1.Acolhedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Confortável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Confuso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Espaçoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Moderno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Pequeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existem outras características que queira apontar (positivas e negativas)?

Algumas sugestões de melhoria?

1

Com que frequência visita a loja da Companhia Alfacinha?

A Companhia Alfacinha começou por ter uma loja na Rua da Rosa. Há pouco tempo deixou de ter a loja na Rua da Rosa e abriu o presente espaço na Rua do Norte.

Conheceu a loja da Rua da Rosa?

Sim
 Não

Conhece a loja da Rua do Norte?

Sim
 Não

Mesmo não conhecendo a loja antes, já tinha tido conhecimento da marca Companhia Alfacinha?

Sim
 Não

>>

Como teve conhecimento da marca Companhia Alfacinha?

Página do Facebook
 Pesquisa de páginas
 Revista Visão
 Lisboa Conviva
 Lisbon Lux
 I love bairro alto
 Guia da Cidade
 Guia do Bairro Alto
 Sugestão de amigos ou familiares
 Outra loja. Qual?
 Outro website. Qual?
 Outros. Quais?

2



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Bloco 2 – Percepções sobre a marca Companhia Alfacinha



Ao observar o logótipo da marca Companhia Alfacinha, o que este lhe sugere? "A marca é..."

	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente
1...acessível a nível de preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2...inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3...versátil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4...sofisticada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5...de produtos de decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6...para mulheres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7...de produtos tradicionais portugueses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que outras características associa à marca Companhia Alfacinha?

Já conhece os produtos da loja Companhia Alfacinha?

Sim
 Não

>>

3

Dos diferentes tipos de produtos que a loja tem, quais são os que o levariam a deslocar-se propositadamente à loja? Seleccione todas as hipóteses que considerar relevantes.

Produtos de marca Companhia Alfacinha (postais, canecas, pregadeiras, imans, bases para copos de cortiça, fotografias, sardinhas, almofadas, galos, etc.)
 Produtos alusivos à "Marca Lisboa" ou "Marca Portugal" (t-shirts, sacos, conservas, sabonetes, chocolates, azulejos/bases, pines, crachás, etc.)
 Produtos "retro, pop e vintage" (latas e caixas, cinzeiros, caixas de óculos, telas, mealheiros, malas e bolsas, etc.)
 Artigos de decoração para casa (placas com frases, artigos de cozinha, molduras, velas, etc.)
 Gifts (porta chaves, canetas e lápis, blocos, mini velas de aniversário, porta moedas, batons, estojos, etc.)
 Nenhum
 Outro(s). Qual(is)?

Como avalia os produtos da marca? Seleccione todas as hipóteses que considerar relevantes.

Reflectem a imagem de Lisboa
 Reflectem o design português
 Reflectem a imagem de Portugal
 Reflectem luxo
 Reflectem modas e tendências internacionais
 Reflectem...

Em que outros produtos considera que a loja poderia apostar?

Se a marca apostasse em produtos Gourmet (chá, compotas caseiras, chocolates, temperos, etc.), deslocar-se-ia de propósito à loja para os adquirir?

Sim
 Não
 Talvez

49

4

Bloco 3 – Comportamento de Compra

Conhece as seguintes lojas?

	Sim	Não
Rota Gourmet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apaixonarte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugal Gifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisbon Lovers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bairro Arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Vida Portuguesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amar Lisboa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que lojas considera quando pensa em adquirir produtos para o lar?

	Sim	Não
Rota Gourmet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apaixonarte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugal Gifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisbon Lovers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bairro Arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Vida Portuguesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amar Lisboa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s). Qual(ais)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que lojas considera quando pensa em adquirir produtos de alusivos à marca Portugal ou referentes à imagem de Lisboa?

	Sim	Não
Rota Gourmet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apaixonarte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugal Gifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisbon Lovers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bairro Arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Vida Portuguesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amar Lisboa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra(s). Qual(ais)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Como foi a sua última experiência na loja da Companhia Alfacinha?

- Visitou apenas
- Visitou e comprou algo

Onde procura informações sobre a marca Companhia Alfacinha? Seleccione todas as hipóteses que considerar correctas.

- Na sua página do facebook
- Na própria loja
- Não procuro
- Outra(s). Qual(ais)?

Quantas vezes por mes procura informações sobre produtos novos/novidades da loja?

Ordene por ordem de importância os meios onde procuraria informação sobre a marca Companhia Alfacinha. Seleccione e arraste as hipóteses, sendo o 1 o mais importante e o 14 o menos importante.

Página do facebook da marca

Blog da marca

Outros blogs

Instagram

Newsletters

Mensagens pessoais via telemóvel

Youtube

Tumblr

Flickr

Twitter

Foursquare

Loja

Eventos

Parcerias com outras marcas

6

Bloco 4 - A "personalidade da marca" Companhia Alfacinha

Se a marca Companhia Alfacinha se materializasse como pessoa, como seria a sua personalidade?

	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
Ousada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snob	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Masculina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egoísta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despertenciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autotária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simplex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charmosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controladora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrogante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imaginativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centrada nela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Directa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agressiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberfa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil de lidar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elitista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientada para o sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiciosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com estilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com prestígio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elegante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Bloco 5 - Informação demográfica do inquirido

Sexo

- Masculino
- Feminino

Estado civil

- Solteiro(a)
- Em união de facto
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Idade

Nacionalidade

Habilitações literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Situação profissional

- Empregado(a)
- Desempregado(a)
- Estudante
- Trabalhador/Estudante

- 0€ a 500€
- 501€ a 1000€
- 1001€ a 1500€
- 1501€ a 2000€
- > 2000€

8