

**CÍNTIA SOFIA MARTINS DE SANCHES FERREIRA
GARCIA**

**DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
O CASO DA FNAC PORTUGAL**

Orientador: Professor Doutor Rui Estrela

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Mestrado em Ciências da Comunicação: Marketing e Publicidade

Lisboa

2013

CÍNTIA SOFIA MARTINS DE SANCHES FERREIRA GARCIA

**DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
O CASO DA FNAC PORTUGAL**

Relatório de Estágio apresentado para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Comunicação, no Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Rui Estrela

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Mestrado em Ciências da Comunicação: Marketing e Publicidade

Lisboa

2013

Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?

Fernando Pessoa

Agradecimentos

Este relatório de estágio simboliza o final de uma época recheada de bons e maus momentos, com os quais eu cresci, aprendi e me tornei a pessoa que sou hoje e do qual me orgulho. Este percurso não foi solitário, sendo por isso a hora de fazer os devidos agradecimentos.

Em primeiro lugar agradeço à minha chefe de departamento e orientadora de estágio, Ana Luísa Fontoura, que me possibilitou a entrada no mundo Fnac e a oportunidade de realizar a experiência mais enriquecedora que já tive até hoje, quer a nível pessoal, quer a nível profissional.

Agradeço também aos meus colegas de departamento toda a ajuda prestada e o carinho e simpatia com que sempre me trataram. Agradeço especialmente à Inês Carvalho por todos os ensinamentos, tempo, apoio, confiança e amizade demonstradas, sem os quais o meu estágio não teria sido tão enriquecedor.

Um grande obrigada a todos os meus colegas da sede com quem lidava todos os dias e que sempre me proporcionaram um excelente ambiente de trabalho. Um especial agradecimento às pessoas dos departamentos da Internet e Produtos Técnicos, com quem eu trabalhava diretamente e que se tornaram muitas delas amigas pessoais. Era também graças a eles que todos os dias acordava com um sorriso na cara e pronta a ir trabalhar. Não posso ainda deixar de referir o nome da Elizabeth Fernandes, que dentro daquele escritório esteve sempre presente e me deu força e lições de vida que vou guardar e levar comigo, tendo sido como uma segunda mãe para mim.

À Inês Vasques um gigantesco obrigada por nunca desistir de mim. Por acreditar na minha pessoa e partilhar comigo todos os momentos da minha vida nos últimos três anos. É também graças ao sorriso dela e incentivo que cheguei onde cheguei e sou o que sou. Obrigada Inês.

Resta-me agradecer aos meus pais e irmão, que sempre me acompanharam neste caminho, e sempre estiveram presentes, nos bons e nos maus momentos, nunca me deixando cair. Para os meus pais não tenho palavras que descrevam a minha gratidão pelo facto de sempre terem estado do meu lado e me terem proporcionado as melhores condições possíveis para singrar na vida, mesmo perante todas as adversidades que passámos juntos.

UMA VEZ FNAC, SEMPRE FNAC. OBRIGADA!

Resumo:

Este relatório de estágio incide na experiência tida no decorrer de um estágio de seis meses, realizado no departamento de marketing & comunicação da sede da Fnac Portugal.

É feita uma detalhada abordagem aos processos e práticas de comunicação levadas a cabo por esta organização, sendo também descrito o contributo que dei com as tarefas que foram por mim desenvolvidas ao longo do período em que colaborei com esta instituição.

Para enquadrar o tema e se perceber a importância que a área da comunicação tem nos dias de hoje para as empresas, está também presente no relatório uma parte teórica em que se analisa o conceito da comunicação em geral, partindo depois para o caso específico da comunicação nas organizações.

Alia-se deste modo a teoria do que é a comunicação e seu papel nas estruturas organizacionais, àquilo que são as práticas desenvolvidas e aplicadas pela Fnac, sendo no final do relatório feita uma reflexão e análise crítica, onde constará uma avaliação pessoal do estágio e do modo como a Fnac trabalha ao nível da comunicação.

Palavras-chave:

Comunicação, Comunicação Organizacional, Estratégia, Fnac.

Abstract:

This internship report is about the experience I've had on a six months internship on marketing & communication department at Fnac Portugal headquarters, in the scope of Communication Sciences Master degree.

It results in a detailed approach to the communicational processes and practices developed by this brand. It also described my contribution and the tasks from my responsibility during the period I've worked for the company.

In order to show the importance that nowadays communication has for the brands, this subject is also closely approached in the report. There's a whole chapter where the communication in general is analyzed, and from there, the focus is for the analysis of the organizational communication.

This way the concept concerning what is communication and what's her role in a business context is applied, and compared to what Fnac does at this level. The final part of the report is a personal evaluation of the internship and the way Fnac manage their communication.

Keywords:

Communication, Organizational Communication, Strategy, Fnac.

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

B2S – Back to School

CID – Computação de Imagem Digital

CRM – Customer Relationship Manager

DFS – ‘Destaques de Fim de Semana’

DNA – ‘Dia / Noite Aderente’

EGP – Eletrónica para o Grande Público

FNAC – Fédération Nationale d’Achat des Cadres

HI-TECH – Alta Tecnologia

MICRO – Microinformática

PE – Produtos Editoriais

PLV – Publicidade nos Locais de Venda

PPR – Pinault-Printemps-Redoute

PT – Produtos Técnicos

RH – Recursos Humanos

TELECOM – Telecomunicações

TV – Televisão

Índice

Introdução.....	13
Capítulo 1. Enquadramento Prático.....	15
1.1 Apresentação da Empresa.....	15
1.2 Comunicação Fnac Portugal.....	22
Capítulo 2. Tarefas de Estágio.....	32
Capítulo 3. Enquadramento Teórico.....	41
3.1. Comunicação.....	41
3.2 <i>Mass Media</i>	44
3.3 Comunicação Empresarial.....	49
Capítulo 4. Análise Crítica e Reflexões Finais.....	56
Conclusão.....	63
Bibliografia.....	66
Webgrafia.....	68
Glossário.....	71
Anexos.....	I

Índice de Tabelas

Tabela 1

Conhecimentos adquiridos e capacidades desenvolvidas ao longo do estágio40

Tabela 2

Meios de comunicação organizacional e suas características52

Tabela 3

Princípios de uma boa comunicação e seus objetivos55

Tabela 4

Práticas da Fnac no desenvolvimento de estratégias de comunicação56

Tabela 5

Elementos visuais das comunicações DFS da Fnac e suas funções60

Tabela 6

Aspectos positivos e negativos dos visuais de DFS61

Índice de Gráficos

Gráfico 1

Alocação de investimentos nos meios de comunicação em 2011 24

Gráfico 2

Alocação de investimentos nos meios de comunicação em 2012 25

Gráfico 3

Investimento a nível de mix de meios em 2012 25

Índice de Figuras

Figura 1

Princípios do ADN Fnac 17

Figura 2

Oferta da Fnac 18

Figura 3

Plano Anual de Campanhas da Fnac para 2013 31

Figura 4

Esquema do modelo linear de Lasswell 42

Figura 5

Esquema do modelo de Schramm para a comunicação de massas 45

Figura 6

Modelo de Maletzke sobre o processo de comunicação de massas 48

Figura 7

Esquema ilustrativo da comunicação organizacional integrada 50

Figura 8

Visual de DFS com indicação dos diferentes elementos 59

Índice de Imagens

Imagem 1

Distribuição geográfica da Fnac a nível mundial16

Imagem 2

Estrutura da sede da Fnac Portugal22

Imagem 3

Exemplos de campanhas sazonais da Fnac desenvolvidas em 2012 e 201326

Imagem 4

Exemplos de campanhas ocasionais desenvolvidas pela Fnac27

Imagem 5

Visual genérico da campanha 15 Anos Fnac28

Imagem 6

Exemplos de visuais de campanhas de secção presentes na Fnac em 201228

Imagem 7

Exemplos de visuais de campanhas em loja desenvolvidos pela Fnac em 2012....29

Imagem 8

Layout da página do Facebook da Fnac Portugal29

Imagem 9

Layout da aplicação de passatempos do Facebook da Fnac Portugal30

Imagem 10

Layout da página do Facebook do Clube Fnac Kids Portugal30

Introdução

O relatório a seguir apresentado surge no seguimento de um estágio curricular de seis meses realizado no departamento de marketing & comunicação nos escritórios da sede da Fnac Portugal. Este estágio enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, sendo que, a execução do mesmo, com a conseqüente elaboração do Relatório de Estágio confere o grau de Mestre.

Com o intuito de aplicar todos os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso universitário numa vertente mais prática e em contexto empresarial, esta experiência incidiu nas áreas do marketing e da comunicação. No entanto, e como o próprio departamento se encontrava dividido nestas duas grandes vertentes, neste relatório opto por direcionar a minha análise e reflexão para a área da comunicação, sendo que foi nela que desenvolvi a maior parte do meu trabalho.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos.

Um primeiro, denominado ‘Enquadramento Prático’, em que o foco irá estar todo sobre a empresa em causa: a Fnac Portugal. Será introduzida a história da empresa e dada a conhecer a marca e tudo aquilo que ela representa, sendo também abordado o modo como esta gere as suas práticas a nível da comunicação. Em Portugal há 15 anos, a Fnac é uma das principais insígnias no mercado da distribuição em Portugal, e, por isso mesmo, os processos de comunicação por ela desenvolvidos são de grande alcance e de elevada importância para a manutenção de uma boa imagem da empresa junto dos seus públicos.

Ao longo do meu estágio pude contribuir para o desenvolvimento dos processos ao nível da comunicação da empresa, sendo que no capítulo seguinte, cujo título é precisamente ‘Tarefas de Estágio’, surgem descritas detalhadamente todas as minhas tarefas realizadas ao longo do período em que lá estive.

Atualmente vivemos na era da comunicação. O nosso dia-a-dia está repleto de interações e chega-nos informação a todo o momento vinda de todas as direções. Enquanto audiência, a sociedade de hoje está muito mais informada do que a de há 50 anos por exemplo. Isto faz com que sejamos mais exigentes. Somos mais exigentes connosco, com os outros e com aquilo que queremos. Sabemos bem o que queremos e pretendemos algo que vá ao encontro disso mesmo.

Dada a sua importância é fundamental que esta seja cuidadosamente analisada. Há que perceber os processos comunicacionais e o funcionamento dos mesmos. Como eles são influenciados e como nos influenciam.

Será no terceiro capítulo, designado por ‘Enquadramento Teórico’, que constará esta análise sobre o que é a comunicação, o que esta representa para as empresas e a importância que tem hoje em dia para as estruturas organizacionais.

Posteriormente, num quarto capítulo com o título ‘Análise Crítica e Reflexões Finais’, será feita uma análise das práticas desenvolvidas pela Fnac à luz daquilo que é a teoria. Irão ser vistos os processos levados a cabo pela marca e analisados de acordo com aquilo que é referido e descrito por diferentes autores.

Com tudo isto pretende-se perceber e estudar a fundo a comunicação praticada pela Fnac, bem como todos os processos e tarefas a ela associadas, com o intuito de a analisar e perceber se o que está a ser feito é ou não o mais correto.

1. Enquadramento Prático

1.1 Apresentação da Empresa¹

Sendo parte integrante do grupo francês PPR, que atua nas áreas da distribuição, luxo e desporto & *lifestyle*, e detém insígnias como a Puma e a Gucci, a Fnac foi fundada em 1954 pelos companheiros de aventura Max Théret e André Essel, e é hoje líder na distribuição de bens culturais, de entretenimento e tecnologias, nos países onde está inserida.

Estes dois amigos pretendiam desenvolver um tipo de comércio diferente, de maneira a atingir todas as classes sociais e não apenas as elites, através da venda de produtos a preços mais acessíveis.

Surge assim a Fédération Nationale d'Achat des Cadres. Esta federação mais não era do que uma cooperativa de compradores, que negociava acordos com o comércio especializado, sendo que, neste caso, e devido ao posicionamento adotado por esta dupla de visionários, estamos a falar do comércio relacionado com produtos ligados à área da cultura e das tecnologias.

A preocupação sua preocupação passava também pela defesa dos interesses do consumidor. Assim, a aposta baseia-se em formar os vendedores e ensiná-los a fazer mais do que apenas vender. Eles têm também que aconselhar o consumidor e saber quais os produtos que satisfazem ou não as suas necessidades.

Este conceito é um sucesso e consegue fazer com que mais de 50 lojas adiram à Fnac. Três anos mais tarde é inaugurada a primeira loja, sediada em Paris, e disponível apenas para os membros da associação. Esta loja era dedicada essencialmente à venda de produtos de fotografia, dado o interesse que os dois fundadores tinham pela área. Até então, o único elo de ligação que os membros da Fnac tinham com a associação era apenas uma revista criada pelos dois parceiros do negócio, que se chamava *Contact*.

Aos poucos o nome Fnac foi crescendo, as lojas foram ganhando notoriedade e novas áreas de negócio, como por exemplo o som, o vídeo, a livraria e a informática.

Dez anos passados sobre a fundação da federação, a Fnac enquanto empresa contava já com mais de 100 mil sócios.

¹ As informações apresentadas neste subcapítulo foram retiradas dos sites institucionais da marca (francês e português), e complementadas com dados obtidos através do departamento de marketing & comunicação e conhecimentos adquiridos ao longo do estágio.

A partir daqui e até aos dias de hoje a Fnac tem vindo sempre a crescer. Iniciou a sua internacionalização em 1981 na Bélgica e atualmente está já presente em sete países (imagem 1), tendo o lucro do grupo Fnac ultrapassado os 73M € em 2012.

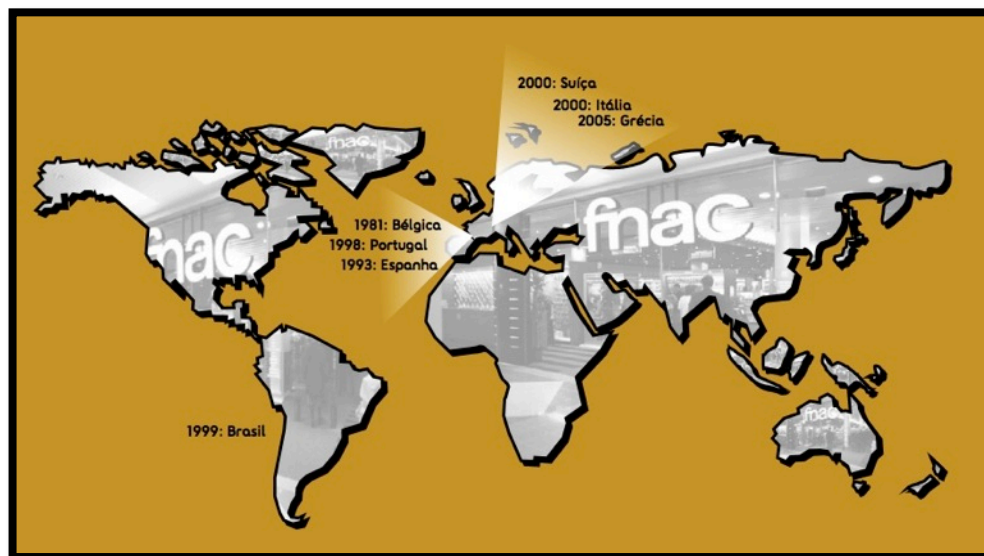


Imagem 1 – Distribuição geográfica da Fnac a nível mundial (fonte: Manual de Acolhimento Fnac 2012).

Este conceito de loja Fnac aposta na experimentação em loja dos produtos, pois a marca acredita que este é um requisito essencial para o cliente poder avaliar e comparar os produtos a fim de tomar a escolha mais acertada. Esta insígnia não descarta também o profissionalismo e formação dos colaboradores que são especializados em cada uma das áreas do negócio.

Os eventos culturais são outro dos pontos de diferenciação da Fnac em relação os concorrentes. Desde palestras, concertos, lançamentos, sessões de autógrafos e debates, há de tudo um pouco dentro dos espaços comerciais Fnac, que assim reforçam a importância que a empresa dá aos aspectos culturais e o esforço que faz para os levar junto de todas as pessoas.

O seu conceito único está bem patente na sua visão, missão e valores, que são centrados no consumidor e não na empresa. Ao definir a sua missão como “Ser a marca de referência e preferência para descobrir, viver e partilhar paixões”, e a sua visão como “Ser a marca de referência e preferência para cada um dos nossos clientes na oferta cultura e tecnológica”, percebe-se que o foco da Fnac e o seu desejo enquanto empresa, é acompanhar o cliente ao longo da sua vida, e funcionar quase como prescritor e impulsionador de bons momentos, dando-lhe a descobrir e a conhecer aspetos culturais e tecnológicos que o irão enriquecer.

Quanto aos valores, estes passam por ‘Confiança’, ‘Respeito’, ‘Entrega’, ‘Verdade’ e ‘Feedback’, o que, mais uma vez, demonstra a centralização da marca na satisfação e educação do consumidor, que só é possível se o trabalho de todos os profissionais se regerem e tiverem como fundo estas bases apresentadas.

A Fnac desenvolveu também aquilo a que chamou de ADN Fnac. Deste ADN fazem parte as premissas através das quais a marca se rege, e está mais uma vez patente a importância dada à necessidade de instruir o cliente, servir de prescriptor e introduzi-lo a novos conceitos e experiências, ao mesmo tempo que o envolve na vida da instituição e lhe dá um sentido de parceria e união para com a marca.

O ADN Fnac assenta então em quatro princípios (figura 1):

- Variedade, disponibilidade e qualidade de produtos culturais e tecnológicos;
- Tornar todas as culturas e inovações acessíveis ao maior número de pessoas;
- Excelência na relação com o cliente;
- Adesão e fidelização dos clientes.

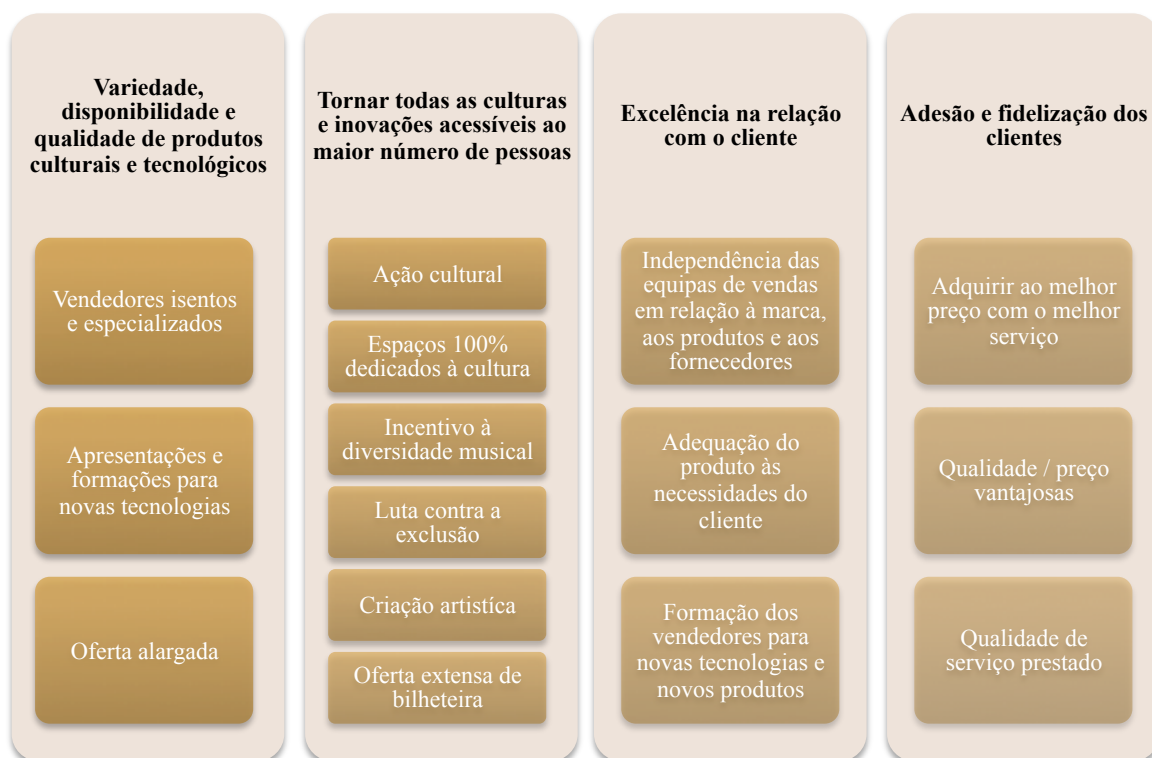


Figura 1 – Princípios do ADN Fnac (fonte: *Manual de Acolhimento Fnac 2012*).

A nível da oferta, a Fnac encontra-se em duas frentes: os produtos e os serviços, sendo que esta última área surgiu já numa fase de expansão da marca.

Quanto aos produtos, eles estão divididos em editoriais (PE) e técnicos (PT). Os primeiros representaram em 2012, 34% do volume de vendas, e sub-dividem-se em ‘Livros’ e ‘Entretenimento’. É nos PE onde se inserem, entre outros, os universos da música, do vídeo, dos livros, da papelaria e dos videojogos.

Os PT, por sua vez, representam os restantes 66% do volume de vendas a nível de produtos e separam-se nas categorias de ‘Micro’ e ‘EGP’. Na primeira constam os produtos de telecom, informática e burótica, sendo que a estes últimos dizem respeito produtos como GPS, calculadoras, fax, entre outros. Na segunda encontram-se os restantes produtos, os produtos de electrónica de grande consumo.

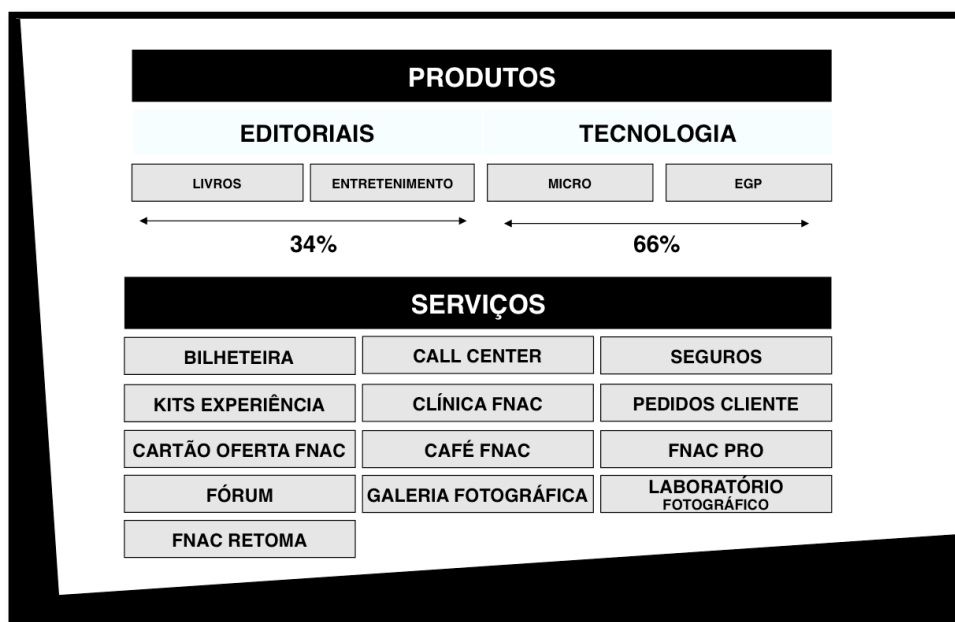


Figura 2 – Oferta da Fnac (fonte: *Manual de Acolhimento Fnac 2012*).

Como serviços, a Fnac apresenta, por exemplo, o laboratório de fotografia, a Fnac Pro (dedicada ao mercado empresarial), o serviço de bilheteira, os seguros, a Clínica Fnac (serviço de assistência técnica), a Fnac Retoma (compra de equipamentos usados), os Fóruns Fnac (espaços em loja onde decorrem eventos culturais), e o serviço de pós-venda.

Apesar de a área de serviços se encontrar em franca expansão, são mesmo os produtos que detêm o maior volume de negócios, sendo os produtos técnicos os detentores de mais de metade deste valor, com cerca de 54,5% em 2012, contra apenas 5% dos serviços.

No que aos canais de distribuição diz respeito, a Fnac conta atualmente com mais de 170 lojas físicas em todo o mundo, às quais crescem as lojas virtuais, que fazem parte desta marca desde 1999.

As lojas físicas existem em quatro formatos, de maneira a adaptarem-se a todas as circunstâncias e a todos os consumidores. Existe a loja tradicional, que se encontra nas grandes zonas comerciais do centro da cidade, a loja de periferia, que se adapta às características específicas do comércio nas zonas periféricas, a loja de proximidade, colocada em cidades de menor dimensão, e as de viagem, que estão em estações e aeroportos.

Outro dos grandes trunfos desta marca é o seu programa de fidelização. Desde a sua fundação que a Fnac manteve uma relação privilegiada com os seus sócios. Através de incentivos que passam por descontos especiais, condições de pagamento personalizadas, ofertas exclusivas, entre outros. No final de 2012 o número de aderentes a nível mundial ascendia aos 5 milhões, que representaram 56% do volume de vendas nesse ano.

A boa reputação desta insígnia é inquestionável. Conhecida pela sua qualidade, experiência, conhecimento do mercado e promoção de uma vida cultural ativa, a Fnac torna-se numa loja-chave para os seus fornecedores, e assim consegue facilmente garantir uma localização privilegiada para as suas lojas. Para além disso, a variedade de produtos e serviços que oferece e que acabam por se complementar entre si fazem com que a Fnac seja um conceito único e singular, tornando-se deste modo numa espécie de “multi-especialista”. Este mesmo conceito é descrito por Alexandre Bompard, presidente da Fnac, quando refere que “A Fnac é essencialmente um lugar de descoberta, de partilha, de encontro e aconselhamento. É um estado de espírito e os nossos valores são compartilhados pelos nossos clientes, sócios, colaboradores e parceiros” (Bompard, 2013)¹.

Em Portugal, o conceito Fnac foi e continua a ser, à semelhança dos outros países em que a marca está inserida, um conceito com sucesso. A Fnac abriu portas em Lisboa em 1998, com a inauguração da Fnac Colombo e estreou o seu site com o domínio fnac.pt em 2002. Atualmente são já 19 as lojas físicas, estando prevista a abertura de mais lojas em 2014, e o site é já o maior portal de comércio electrónico do país.

No último ano foram 27 milhões as pessoas que visitaram as lojas, e 6,3 milhões os clientes, sendo que o programa de fidelização Fnac conta já com mais de 500 000 aderentes no nosso país.

¹ Bompard, A. (2013). “Mot du Président” In www.groupe-fnac.com/index.php/mot-du-president/. Acedido em 16 de julho de 2013 em www.groupe-fnac.com/index.php/mot-du-president/

Com o intuito de cimentar e reforçar a sua forte presença nos mercados, foi definido um plano estratégico para 2015, que pretende estar um passo à frente e saber como reagir a este contexto de constante mudança tecnológica, bem como às alterações dos hábitos e padrões de consumo e ao aumento exponencial da concorrência no contexto online.

Este tem vindo a ser implementado desde 2011 e assenta em quatro bases:

- Alargar o universo da oferta
- Melhorar a experiência do cliente
- Desenvolver e estimular a complementaridade entre loja virtual e lojas físicas
- Aumentar o número de lojas físicas

A aplicação destas bases segue a ritmo acelerado e são já bastante visíveis os desenvolvimentos levados a cabo de modo a atender aos pontos descritos no plano estratégico.

O número de lojas tem realmente vindo a aumentar e a notoriedade do site e importância a nível de volume de negócios também. Isto só é possível devido à importância dada à experiência do cliente, quer nos espaços físicos, tornando-os acessíveis, agradáveis e convidativos, quer na loja online onde a navegabilidade e funcionalidade do site são duas das principais preocupações de quem o desenvolve.

Quanto à experiência do cliente, tem vindo a estar sempre em foco, com o desenvolvimento de condições, promoções, programas, eventos e muitas outras ações específicas para aderentes, como por exemplo o Cartão de Crédito Fnac e os dias aderente. Para tal é dada especial relevância à formação da força de vendas para que possa atender a todas as necessidades do cliente, bem como à medição da satisfação do cliente, pois só assim se consegue perceber o que está bem ou não, e qual o caminho a seguir.

O alargamento da oferta é talvez um dos pontos em que a aposta é mais visível, sendo que nos últimos tempos foram várias as novas áreas em que a marca apostou. São casos disso a Fnac Kids (área dedicada ao universo infantil), Fnac Active (produtos dedicados a quem tem um estilo de vida ativo), o Kobo by Fnac (aposta no conceito de *e-reading*), e Cozinha e Lar (aposta em artigos de uma área até então não explorada pela marca).

Com tudo isto em consideração, a Fnac consegue não só reforçar a sua posição de líder, como também enfrentar as dificuldades económicas e ainda agilizar todos os seus processos e operações.

O conceito Fnac veio portanto revolucionar os hábitos de consumo praticados até então. Isto mesmo é sublinhado pela Diretora Ibérica da Fnac, Cláudia Almeida e Silva, que em entrevista dada à revista *Meios e Publicidade* aquando do décimo aniversário da marca em Portugal, refere:

“O cliente entra e senta-se no sofá ou no chão a ler um livro, marca os livros para continuar a ler no dia seguinte, sublinha os livros para o exame que tem na semana seguinte. É toda uma liberdade que damos. Na música pode ouvir o CD, nos filmes ver o filme. Também na área da tecnologia pode experimentar os produtos à vontade (...). O que faz a diferença é o complemento de todos os produtos. No Natal temos clientes que vêm com duas folhas A4 de produtos que querem para oferecer. Acho que só a Fnac é que consegue isso. Num mesmo espaço pode-se comprar um livro, um bilhete, uma televisão... é toda essa complementaridade que marca a diferença”¹ (Silva, 2008).

¹ Silva, C. A. (2008). O que mudou em dez anos In www.meiosepublicidade.pt/2008/03/o-que-mudou-em-dez-anos/. Acedido em 23 julho de 2013 em www.meiosepublicidade.pt/2008/03/o-que-mudou-em-dez-anos/.

1.2. Comunicação Fnac Portugal

Já vimos que, quando falamos em empresas, há sempre que ter em conta dois tipos de comunicação, a interna e a externa. Tal como seria de esperar, quanto maior a empresa, mais complexo se torna este processo, dado ser necessário ter em conta mais vertentes.

Senão vejamos. Uma microempresa, constituída por um número reduzido de trabalhadores, terá que se preocupar com estes dois tipos de comunicação mas a importância dada à mesma e os processos aqui envolvidos serão sempre muito mais simples do que os de uma multinacional como a Fnac.

A comunicação interna, por exemplo, no caso da microempresa é geralmente feita diretamente entre os trabalhadores, nas multinacionais é necessário existir um departamento encarregue da mesma, uma rede de intranet, entre outras coisas.

Para se ver o quão complexa pode ser a comunicação, na sede da Fnac Portugal, local do estágio realizado, dos dez departamentos existentes (imagem 2), são quatro os que se dedicam às questões de comunicação: o de recursos humanos, o de marketing & comunicação, o de comunicação cultural e institucional, e o da Fnac.pt.

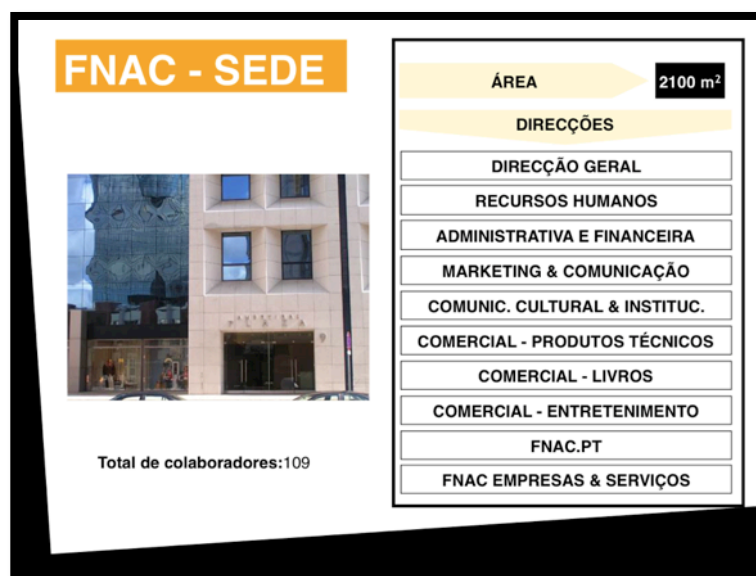


Imagem 2 – Estrutura da sede da Fnac Portugal (fonte: *Manual de Acolhimento Fnac* 2012¹).

O departamento de recursos humanos (RH) é responsável por toda a comunicação interna, através da definição e implementação das políticas de RH, que é feita de acordo com as orientações estratégicas previamente definidas.

¹ A todos os novos colaboradores é feita uma apresentação da empresa por parte do departamento de RH, tendo por base um documento onde constam as principais informações do universo Fnac – o *Manual de Acolhimento*.

Ao departamento de marketing & comunicação é atribuída a gestão e desenvolvimento das campanhas, destaques e publicações, quer ao nível do conteúdo, quer ao nível dos recursos comerciais.

Na parte da comunicação cultural & institucional encontram-se os elementos que têm como função definir e implementar as ações e eventos culturais que têm como intuito a promoção de produtos e serviços Fnac, bem como da própria imagem institucional da marca.

Existe ainda o departamento da fnac.pt, que trata das questões logísticas e comerciais do site, através da negociação e animação de atividades comerciais. Responsável pela forma, conteúdo, oferta e funcionalidade de todo o site, este departamento é por isso aquele que está encarregue da gestão de toda a informação e comunicação que aqui é praticada.

Claro que, apesar de cada departamento ter funções específicas, todos se interligam e comunicam entre si, de maneira a garantir a eficiência, coerência e bom funcionamento da organização.

Vejam agora mais ao pormenor o departamento de marketing & comunicação.

Constituído por um total de 11 elementos, tal como o nome indica, o departamento tem duas grandes vertentes: a do marketing e a da comunicação. À área do marketing são atribuídas as questões relacionadas com o programa de fidelização e cartão Fnac, bem como a análise de campanhas. Na parte da comunicação trata-se da gestão, elaboração e implementação de campanhas.

Tendo estagiado neste departamento, lidei com ambas as áreas, mas acabei por desenvolver a maior parte das tarefas na área da comunicação. Como tal, será sobre esta área que irá incidir o presente relatório.

Numa multinacional como Fnac, a comunicação e a definição das campanhas assume um papel fundamental no sucesso ou insucesso da marca. Este facto assume especial importância quando se trata de uma área de negócio como é a da distribuição, em que a concorrência é enorme e muito forte, e o mercado é extremamente competitivo.

Os planos de comunicação são definidos anualmente e há uma série de variáveis com as quais se tem que jogar. Em primeiro lugar é feita uma análise dos resultados do ano anterior. É visto o que se realizou de bom ou mau, de forma a perceber o que deve ser mantido e melhorado e o que deve ser alterado. Depois são tidas em conta as características do público-alvo para saber como melhor atender às suas necessidades. Existe ainda a concorrência, que cada vez mais está presente na hora de uma empresa definir o seu plano de ação, pois é sempre necessário estar um passo à frente do ‘inimigo’ e diferenciar-se de alguma maneira. Tudo isto terá posteriormente que ser conjugado com as características e evolução do mercado e da própria marca. No caso da Fnac, como multinacional que é, há sempre linhas da ‘casa-mãe’, em França, que tem que seguir. No final há que ver se o plano definido está dentro do *budget* disponível, ou se será necessário fazer algumas alterações de modo a enquadrar o plano dentro dos limites orçamentais estabelecidos.

Quando falamos em comunicação, são vários os meios que podem ser utilizados para o efeito, devendo estes ser determinados de acordo com o objetivo pretendido, tipo de mensagens a passar e público a atingir.

A comunicação da Fnac está neste momento em fase de mudança no que diz respeito ao *mix* de meios. Aos poucos a presença em campanhas televisivas vai sendo constante, coisa que nem sempre acontecia, uma vez que a estratégia da marca simplesmente não passava por aí (estratégia essa que já vinha desde o país onde está sediada). Como já vimos o conceito Fnac é muito específico, e dele não fazia parte a opção de comunicar de maneira tão ‘generalista’, como acontece quando se comunica em televisão, uma vez que a definição do *target*, a não ser que se opte por comunicar em canais pagos, é muito difícil de especificar.

Para além disso a aposta da Fnac passava pela consolidação do conceito único de loja. A marca por si só era tão forte e tão diferente que parte da sua unicidade passava também por não estar presente em televisão. O *mix* de meios era definido a pensar num público de elite e passava por meios como a rádio (*TSF e M80*) e imprensa diária (*Público e Diário de Notícias*).

No entanto, dado o alargamento das áreas de negócio e consequente aumento dos públicos a atingir, e devido às alterações do mercado, que é progressivamente mais agressivo e concorrencial, a Fnac começa também a apostar neste meio, e a criar cada vez mais campanhas que acompanhem as necessidades dos seus clientes. Esta aposta é visível quando olhamos para os números e constatamos que em 2011 o investimento feito em *media* era de 40% e em 2012 esse número aumentou 15 valores percentuais, ascendendo aos 55%, ou seja, mais de metade de todo o orçamento disponível para comunicar (gráficos 1 e 2).

Gráfico 1 – Alocação de investimentos nos meios de comunicação em 2011

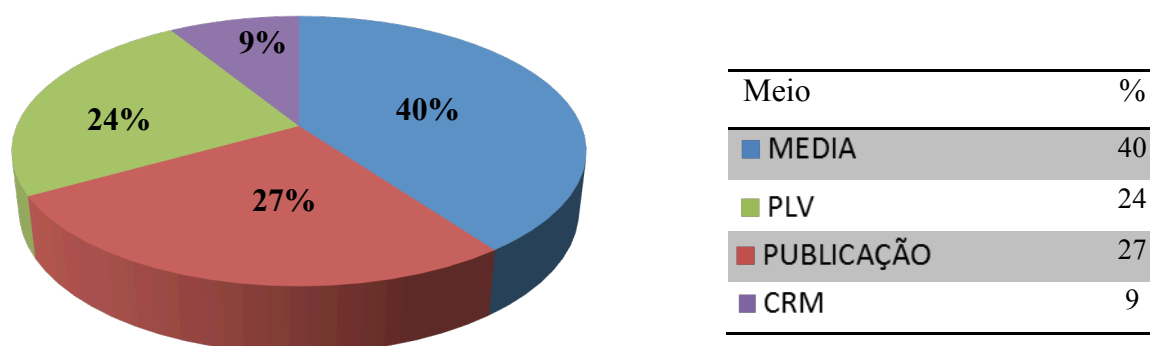


Gráfico 1 – Alocação de investimentos da Fnac em 2011 a nível de meios de comunicação (fonte: *Plano de Comunicação 2013*¹).

¹ Documento anualmente desenvolvido pelo departamento de marketing & comunicação, apresentado em reunião com as chefias e onde constam os resultados de 2012 e planos para 2013 a nível da comunicação.

Gráfico 2 – Alocação de investimentos nos meios de comunicação em 2012

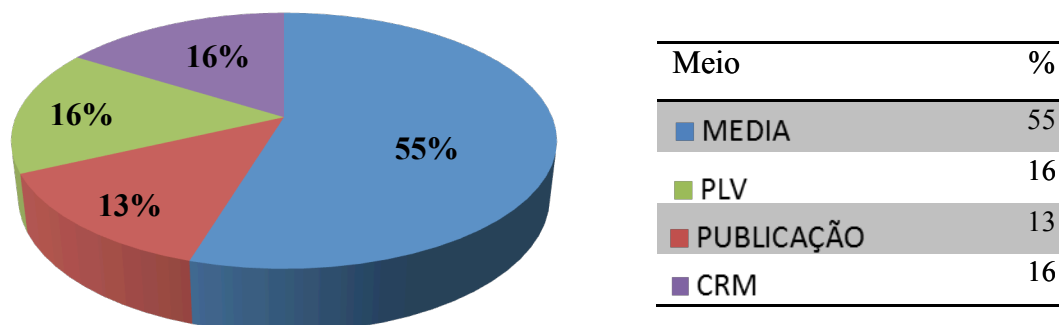


Gráfico 2 – Alocação de investimentos da Fnac em 2012 a nível de meios de comunicação (fonte: *Plano de Comunicação 2013*).

Dentro dos *media*, os dados demonstram a forte aposta nas presenças em TV (gráfico 3), tendo mesmo sido aqui onde foram gastas as maiores parcelas do *budget* de comunicação disponível para usar em inserções nos *media*, com uma percentagem de 33%.

Gráfico 3 – Investimento a nível de *mix* de meios em 2012

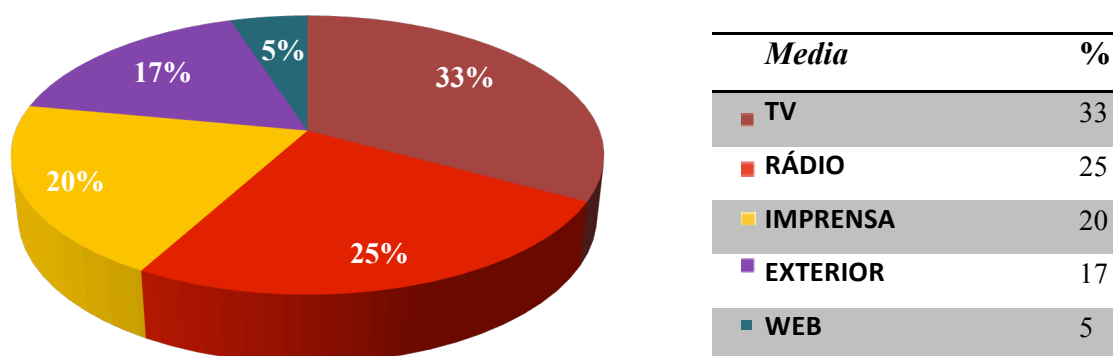


Gráfico 3 – Investimento a nível de *mix* de meios feito pela Fnac em 2012 (fonte: *Plano de Comunicação 2013*).

No entanto, como a TV é o meio mais caro, o facto de se ter gasto aqui a maior parcela não significa que tenha sido neste meio que se tenha feito o maior numero de inserções, uma vez que nem todas as campanhas desenvolvidas pela Fnac têm inserções neste meio.

Uma vez feita a análise a nível de meios e inserções, vejamos de seguida os tipos de campanhas desenvolvidas na Fnac, e sobre as quais irão incidir todos estes investimentos analisados.

Há campanhas que são transversais a esta indústria e que se renovam anualmente, dado fazerem parte das características fixas do mercado, como é o caso das épocas do ano. Todos os anos existem as campanhas alusivas ao Natal, ao Regresso às Aulas (*Back to School – B2S*), às Férias de

Verão, à Páscoa, ao Dia dos Namorados, ao Dia da Mãe, ao Dia do Pai e ao Dia da Criança. Estas campanhas são geralmente aposta de todos os *players* do mercado da distribuição, que assim aproveitam as características de consumo próprias de cada uma destas ocasiões (imagem 3).



Imagem 3 – Exemplos de campanhas sazonais da Fnac desenvolvidas em 2012 e 2013 (fonte: departamento de marketing & comunicação da Fnac Portugal).

Outro tipo de campanhas são as ocasionais (imagem 4). Existem muitas vezes acontecimentos importantes e em datas não fixas ou esporádicas e que dada a sua relevância social ou cultural, são também alvo de campanhas por parte deste mercado. Os Europeus e Mundiais de futebol são disso um bom exemplo. Dado o seu impacto na sociedade, muitas vezes são aproveitados pelas marcas para promoção. Outro exemplo são os lançamentos mais badalados, como por exemplo a PlayStation 4, o Windows 8 ou os mais recentes livros dos grandes e mais mediáticos autores.

Existem também campanhas que são específicas de cada marca e vão tendo lugar uma ou mais vezes ao ano em datas mais ou menos fixas. No caso da Fnac são várias as campanhas que já fazem parte da imagem da marca aqui em Portugal. São disso exemplo o mês do *Gaming*, a Festa da Música, a Festa do Livro, os Preços Mínimos e o Dia / Noite Aderente (DNA).

Festa do Gaming



Festa da Música



Festa do Livro



Preços mínimos



Dia Aderente (DNA)



Imagem 4 – Exemplos de campanhas ocasionais desenvolvidas pela Fnac (fonte: departamento de marketing & comunicação da Fnac Portugal).

As campanhas institucionais são também elas uma maneira através da qual estas marcas comunicam. Apesar de não serem o tipo de campanhas mais utilizadas, uma vez que este é um mercado já estabelecido e onde cada marca tem o seu espaço bem definido, sempre que o momento seja oportuno, ou haja alguma novidade ou informação relevante para a instituição, esta é comunicada. Imagine-se por exemplo que uma destas insígnias ganha algum prémio, ou atinge uma posição ou um feito digno de destaque, este poderá ser alvo de campanha. No caso da Fnac, temos o mais recente exemplo da campanha que foi levada a cabo devido à comemoração dos 15 anos da marca em solo português.

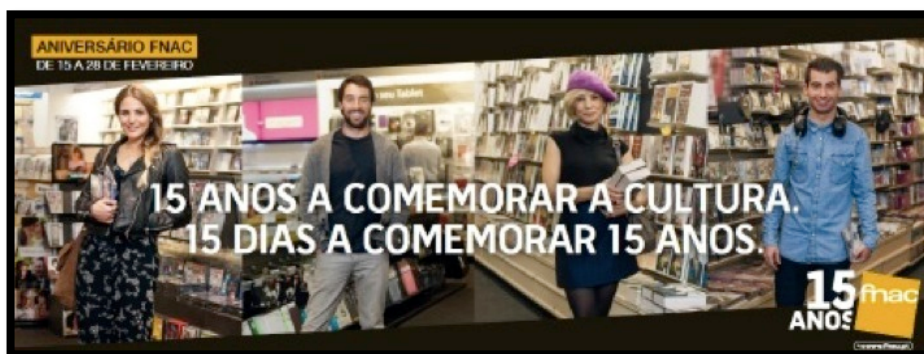


Imagem 5 – Visual genérico da campanha 15 Anos Fnac (fonte: departamento de marketing & comunicação da Fnac Portugal).

Temos ainda as campanhas de secção. A este grupo correspondem as comunicações que vão estando rotativamente em loja e dizem respeito a uma família específica de produtos (imagem 6). Numa semana está em loja uma publicação de *tablets*, como a seguir está uma de telemóveis, para entrar uma de livros, seguida de uma de instrumentos musicais, e por aí adiante. Muitas vezes estas campanhas acabam por coexistir e haver mais que uma presente em loja.



Imagem 6 – Exemplos de visuais de campanhas de secção presentes na Fnac em 2012 (fonte: departamento de marketing & comunicação da Fnac Portugal).

Por último temos toda a comunicação que é feita em loja e que não faz parte das campanhas principais. Este tipo de comunicação tanto pode ter um formato fixo pré-definido, como por exemplo as ‘Promo Fnac’ e os ‘Destques de Fim de Semana’ (ambas consistem em descontos pontuais em determinados produtos), ou podem ser comunicações muito espontâneas, desenvolvidas para comunicar serviços, novos produtos, entre outros (imagem 7).



Imagem 7 – Exemplos de visuais de campanhas em loja desenvolvidos pela Fnac em 2012 (fonte: departamento de marketing & comunicação da Fnac Portugal).

A fazer a ligação entre todas estas campanhas, e a dar-lhes mais força junto do consumidor final, existe a página do Facebook da Fnac Portugal (imagem 8), que conta já com mais de 511 mil likes. É através dela que a marca aproveita para reforçar as suas campanhas e dar a conhecer todos os aspetos relevantes ligados à Fnac. São também aqui desenvolvidos vários passatempos (imagem 9), que mais uma vez servem para aproximar a marca dos seus seguidores, bem como, claro está, promovê-la e aos seus produtos. Devido ao sucesso desta página e porque se sentiu necessidade de fazer uma comunicação diferenciada para essa área, foi criada uma página exclusiva do Clube Fnac Kids (imagem 10), dedicada exclusivamente a este universo Fnac, e cujo target são essencialmente os pais e famílias.



Imagem 8 – Layout da página do Facebook da Fnac Portugal (fonte: www.facebook.com/fnacportugal. Acessado a 19 de dezembro de 2013).

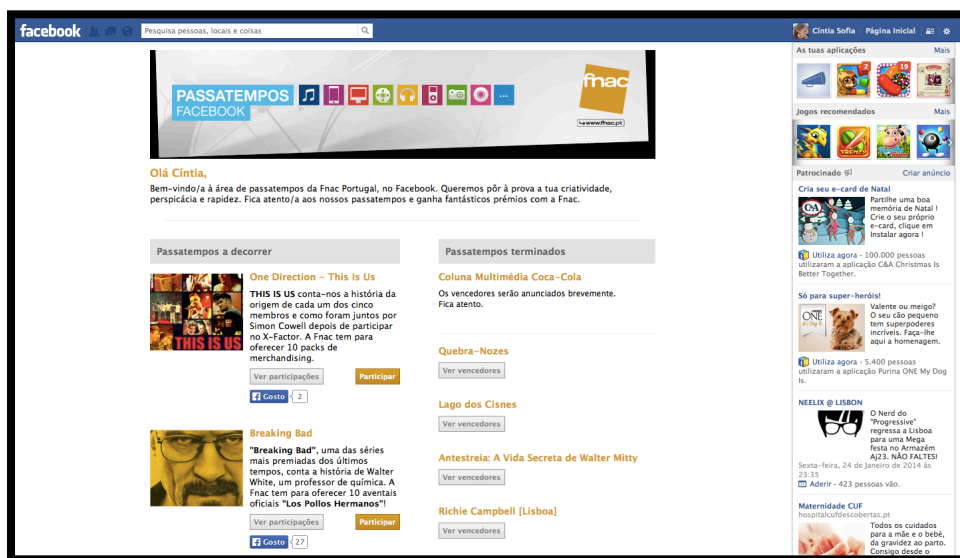


Imagem 9 – Layout da aplicação de passatempos do Facebook da Fnac Portugal (fonte: www.facebook.com/FnacPortugal/app_189180351104422. Acedido a 19 de dezembro de 2013).



Imagem 10 – Layout da página do Facebook do Clube Fnac Kids Portugal (fonte: www.facebook.com/clubefnackids/. Acedido a 19 de dezembro de 2013).

A gestão de todas estas campanhas e meios de comunicação exige um prévio e detalhado mapeamento. A cada início do ano e tendo sempre em conta os resultados das campanhas do ano anterior, é apresentado a todas as chefias de departamento o Plano Anual de Campanhas (figura 3). Este plano vai sendo ou não alterado ao longo do ano, consoante surjam novas campanhas ou tenham que ser alteradas as que já estavam planeadas. É por isso mesmo que, no final de cada mês, em reunião de sinergias, onde estão presentes os diferentes

departamentos, são apresentadas novamente as campanhas que irão ser levadas a cabo no mês seguinte, de modo a inteirar todos os colaboradores do que se irá passar (cf. anexo 1).

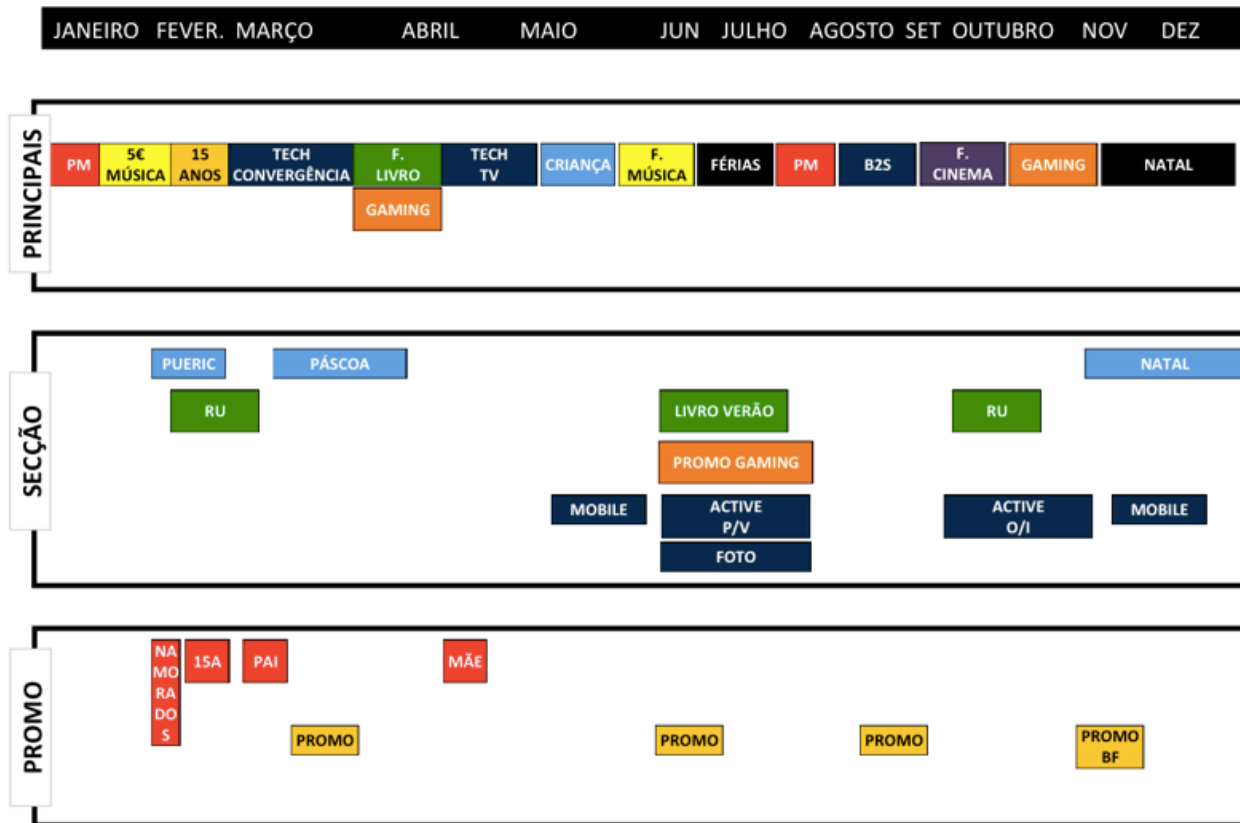


Figura 3 – Plano Anual de Campanhas da Fnac para 2013 (fonte: departamento de marketing & comunicação da Fnac Portugal).

2. Tarefas de Estágio

No capítulo anterior vimos como funcionava o planeamento e os tipos de comunicação e campanhas desenvolvidos pela Fnac.

Ao longo do meu estágio de 6 meses o que fiz foi essencialmente dar apoio ao desenvolvimento de todas as campanhas que iam surgindo.

O desenvolvimento de uma campanha é um processo complexo e que envolve vários passos. Dependendo do tipo de campanha e da sua dimensão, este processo poderá ser mais ou menos complexo.

Vejam os exemplos de uma campanha principal, que dada a sua dimensão e importância, é aquela que exige um processo mais complexo. Este tipo de campanhas são aquelas às quais a marca dá maior destaque durante um determinado período de tempo. Nestas comunicações a aposta é forte nos meios *above the line*, nomeadamente televisão, mupis, imprensa e rádio. Para além disso, todas as lojas são ‘decoradas’ com a imagem da campanha em todos os seus locais de destaque, nomeadamente a entrada de loja.

Para desenvolver este tipo de campanhas, dada a sua dimensão, estão envolvidas várias entidades. Salvo raras exceções estão presentes pelo menos 3 partes: a Fnac, a agência de meios e a agência de criatividade.

A Fnac dá início ao processo de desenvolvimento de uma campanha através da elaboração de um *briefing* a enviar a agências de meios e agências de criatividade, que a partir daí deverão apresentar propostas ao encontro do que lhes é pedido. Nestes *briefings* estão sempre presentes vários pontos, podendo estes variar consoante a especificidade de cada campanha, mas terão sempre que conter pelo menos os seguintes pontos (cf. anexo 2):

- **Enquadramento** > o porquê da campanha;
- **Target** > a quem se dirige;
- **Objetivos** > o que se pretende alcançar;
- **Conceito de comunicação** > ideia chave a passar;
- **Descritivo da ação comercial** > ações previstas para a campanha;
- **Peças a desenvolver** > quais os materiais pretendidos;
- **Data para entrega de proposta** > definição de *timings*.

Posto isto e apresentadas as propostas, tanto da agência de meios, como da agência de criatividade, a Fnac opta por uma de cada, fazendo as devidas alterações e ajustes que possam ser necessários.

Uma vez definida a imagem da campanha (a que se dá o nome de genérico), avança-se para os passos seguintes, que são vários. Há que desenvolver todos os visuais, ações de ativação, PLV (visuais de loja) e trabalhar nas publicações. Como seria de prever, todas estas vertentes têm inúmeros processos associados. Era neles que eu desenvolvia grande parte das atividades do meu estágio, no desenvolvimento, construção e validação dos materiais de comunicação. Mais à frente irá ser detalhado cada um destes processos. Por agora continuemos focados em perceber como se implementa uma campanha principal.

Construída que está toda a campanha, é hora da mesma seguir para as lojas. Nesta fase é construído um novo *briefing*, desta vez direcionado para as lojas, onde é feita uma apresentação da campanha, expostos os visuais criados e explicada qual a estratégia de meios utilizada e as ações que irão ter lugar no decorrer da campanha. Ou seja, basicamente, neste *briefing* a enviar às lojas, é feito um resumo de tudo o que foi construído a nível de imagem, e das ações que irão ter lugar em loja e nos *media* relativas à campanha que irá estar no ar (cf. anexo 3).

Uma vez posta a campanha no ar, cabe às lojas enviarem imagens de como ficaram os espaços após a colocação do PLV, para ver se há necessidade ou não de fazer alguns ajustes a nível de formatos para determinado espaço. Por exemplo, imagine-se que foi pedida a construção de um visual com determinada medida para uma entrada de loja. O visual foi produzido e enviado, mas aquando da sua colocação verifica-se que devido às características da imagem ou do próprio espaço, o visual não se adapta ou não se enquadra ali. Nestes casos é necessário fazer uma adaptação do mesmo ou até alterar as medidas inicialmente pedidas. Este exemplo demonstra o quão importante é a comunicação entre sede e lojas, de modo a encontrar a melhor maneira de resolver problemas de comunicação em loja como este.

Feitos os ajustes necessários à introdução da campanha em loja, basta fazer uma monitorização da mesma. Ver se está tudo a correr bem, se ainda existem publicações para distribuição ao público, se é necessário desenvolver mais algum visual específico, entre outros aspetos que entretanto possam surgir.

No final, são então recolhidos os números e analisados os resultados para registo futuro.

Ao longo do estágio foram várias as vezes em que prestei o meu contributo para o lançamento das campanhas e a sua colocação em loja. As minhas tarefas iam desde a participação em reuniões com agências criativas e posterior comunicação com as mesmas a pedir ajustes até se obter o resultado final pretendido, até à construção total ou parcial dos *briefings*, tanto os que seguiam para as agências a pedir propostas, como os que seguiam para a loja com o enquadramento de toda a campanha.

De um modo geral é então este o procedimento de construção e inserção de uma campanha em loja. No entanto, tal como foi anteriormente referido, cada um destes passos envolve toda uma série de processos.

Vejam os casos das publicações. As publicações, muitas vezes comumente designadas pelo público final como ‘folhetos’ ou ‘catálogos’, são um suporte fundamental das campanhas, uma vez que é nelas que se encontra toda a informação relativa à campanha e aos produtos e serviços que nela estão em destaque.

O processo de construção de uma publicação começa muito antes de estar definida a imagem da campanha. Como já vimos, são definidas no início do ano todas as campanhas a realizar e por isso mesmo, sabe-se com grande antecedência o que irá acontecer.

A primeira coisa a ser desenvolvida é o espelho da publicação. Este espelho é definido pela direção de comunicação em conjunto com a direção de produto, tendo em conta os objetivos da campanha, a sua dimensão e o orçamento disponível. Nele está esquematizado o esqueleto da publicação. Define-se o número de páginas e sobre que áreas cada uma irá incidir (cf. anexo 4).

Posto isto, cabe a cada gestor de produto enviar para a área da comunicação a informação sobre os produtos que irão estar presentes na publicação. Há então que fazer a gestão destes produtos para ver se se enquadram no espelho, o que nem sempre acontece. Imagine-se, por exemplo, que uma dada área tem disponível apenas duas páginas, mas o gestor envia a informação relativa a 30 produtos. Esta quantidade de informação é impraticável tendo em conta o reduzido espaço de inserção e por isso terá que ser feita uma redução dos mesmos por parte da direção de produto. Como se pode perceber este é um processo que requer muita interação entre os diferentes departamentos.

Cabe à área da comunicação compilar toda a informação relativa aos produtos (características e imagens de cada um), e decidir a disposição dos mesmos em cada página.

É também a área de comunicação que, como seria de prever, está incumbida de desenvolver todo o material a nível de texto que estará presente na publicação, desde o

editorial às prescrições (páginas informativas e explicativas) (cf. anexos 6 e 7). A esta produção de textos está sempre associada uma detalhada e cuidadosa pesquisa, para que a informação passada seja o mais correta e fiável possível, pois não nos podemos esquecer que uma das imagens de marca na Fnac é a de especialista e prescritora de todas as áreas que comercializa.

Feito o exercício de esquematizar toda a publicação, é altura de passar essa informação à entidade responsável pela paginação, que entretanto recebeu o visual genérico da campanha e já apresentou propostas de paginação coerente com esse visual. Este trabalho pode ou não ser feito a nível interno, dependendo do fluxo de trabalho existente na altura.

A partir daqui o trabalho será sempre desenvolvido em parceria com a pessoa responsável pela paginação. Há que verificar se o *layout* da página está como pretendido, confirmar que a informação colocada está correta, ver se a correspondência entre imagem e produtos está bem feita e pedir alterações que vão sempre surgindo. Este processo é bastante detalhado e terá que ser feito com cuidado, para garantir que tudo está correto e coerente com aquilo que é pretendido a nível da campanha e sua comunicação.

Terminado este processo e antes de enviar tudo para produção, há que ver a publicação sob a forma de *ozalide*. O *ozalide* mais não é do que a maquete da publicação e serve para fazer a aprovação final. Nesta fase pode ainda ser preciso ou não, pedir algumas alterações, ajustes ou correções. É uma amostra prévia do que será a publicação. Uma vez validado, este é enviado para produção.

A nível de produção é preciso definir a tiragem e quantos exemplares seguirão para cada loja e para a sede. A tiragem está restrita ao *budget* disponível, e o número de exemplares é calculado de acordo com o fluxo de loja, bem como o número médio de publicações que costumam ser ‘consumidas’ em cada um dos estabelecimentos.

Uma vez produzidas, há que garantir que chegam ao respetivo destino a tempo da entrada da campanha em loja.

Após a entrada da publicação em loja, às vezes podem ser detetados alguns erros na mesma, que têm que ser comunicados recorrendo ao uso de erratas. Estas erratas são produzidas na sede, enviadas e colocadas em loja, junto ao produto que tinha a informação incorreta na publicação.

Finalizado todo este processo, resta ir monitorizando a existência de publicações em loja, para ver se é necessário fazer o envio de mais exemplares.

Ao longo do meu estágio participei no desenvolvimento de várias publicações, especialmente as de produtos técnicos (PT). Tive a oportunidade de estar presente em todas as fases do desenvolvimento de uma publicação e participar ativamente nas mesmas. Foram inúmeras as tarefas por mim desempenhadas nomeadamente:

- ajudar na escolha do visual da campanha;
- fazer a ponte entre os gestores de produto e departamento de comunicação;
- fazer a pesquisa e construir textos de prescrição;
- pesquisar informação e imagens dos produtos;
- compilar de toda a informação (caraterísticas e imagens);
- desenvolver/corrigir artes finais quando necessário;
- comunicar direta e constantemente com a pessoa responsável pela paginação para ir fazendo ajustes, atualizar a informação e pedir correções;
- rever todos os textos da publicação e verificar se as imagens estão corretas;
- fazer a aprovação do *ozalide* junto dos gestores de produto;
- conferir que a paginação está correta e que a informação está nos sítios devidos;
- comunicar diretamente com as lojas e para garantir a chegada da publicação e verificar se são necessários mais exemplares no decorrer da campanha;
- pesquisar e contatar transportadoras que garantissem a chegada das publicações às lojas em tempo útil.

Outra vertente muito importante a nível de comunicação é o PLV. Dá-se o nome de PLV a todos os visuais desenvolvidos para estarem em loja. Portanto, muito do sucesso ou insucesso de uma campanha passa por uma eficaz comunicação em loja.

A construção de PLV é feita consoante os formatos pretendidos por cada loja. Existe uma tabela onde constam as medidas e materiais de todos os formatos já existentes e na qual podem ser inseridos novos formatos. Tendo o visual genérico da campanha, há que adaptá-lo a cada um destes formatos. Esta tarefa nem sempre é fácil porque tem que ser estudada a melhor maneira de inserir os vários elementos do visual genérico, e garantir sempre a coerência entre todos eles e o resto da campanha.

Para além disso, dadas as características dos espaços, apesar de determinada zona poder precisar de um formato com certas medidas, há que ter em conta que muitas vezes o

formato não vai estar todo visível e isso tem que ser tido em conta na construção dos visuais. Dando um exemplo mais prático: suponhamos que a Fnac do Colombo precisa de um visual com o formato de 200 cm x 150 cm, mas há uma zona em que irão ser colocadas prateleiras e portanto não será visível essa área. Isto faz com que toda a informação essencial tenha que ser disposta de acordo com estas restrições.

Facilmente se percebe que este processo de desenvolvimento de PLV é bastante meticuloso e por vezes complexo dada a inúmera quantidade de formatos existentes, bem como este tipo de restrições que por vezes possam surgir.

No meu estágio, também dei apoio a nível de PLV, comunicando diretamente com as lojas para garantir que estas preenchiam corretamente a tabela, para perceber quais os visuais específicos que estas precisavam e para garantir que os mesmos eram desenvolvidos corretamente e entregues a tempo no destino. Particpei ainda de forma ativa na adaptação de visuais quando necessário, fazendo uma ou outra alteração a nível de artes finais, em que utilizava programas de edição de imagem, nomeadamente o *Photoshop*, o *Illustrator* e o *InDesign*.

A nível da comunicação nos *media* há que desenvolver os textos/guiões e os visuais pretendidos. A nível de guiões, estes por vezes podem ser desenvolvidos ou sugeridos pela agência criativa, mas na sua grande maioria são criados pela própria Fnac. Sabe-se o que se quer passar, sabe-se que é preciso fazê-lo em determinados segundos e a partir daí constrói-se um texto que se considera ser eficaz. Quanto aos visuais, consoante a campanha, pode ser necessário criar os mupi, as inserções em imprensa e as capas falsas de jornais.

O meu contributo aqui passava por ajudar na construção dos textos, aprovar as artes finais junto dos gestores de produto, que confirmavam se a informação estava correta e proceder às alterações necessárias, ajuda pontual em artes finais de visuais e deslocação ao local de gravações dos *spots* de rádio e televisão para apoio na construção e validação dos mesmos.

A cargo da área da comunicação está ainda o Facebook. Este serve como plataforma para impulsionar as campanhas e fazê-las chegar junto do consumidor. São aqui postados alguns visuais da campanha que está no ar e dadas a conhecer promoções especiais da mesma. Para além disso são comunicados todos os eventos de loja relevantes e todo o tipo de informação que seja pertinente e esteja relacionada com a Fnac. São ainda feitos através do Facebook muitos passatempos que ajudam mais uma vez a divulgar a marca e fazê-la chegar mais próximo dos seus consumidores.

Parte das minhas tarefas de estágio estavam também relacionadas com o Facebook da Fnac. Era geralmente eu quem fazia os regulamentos relativos aos passatempos, selecionava os vencedores e contactava-os a informar da sua vitória, fazendo também o envio dos prémios. Para além disso, mensalmente recolhia os dados estatísticos das páginas da Fnac (Fnac Portugal e Fnac dos outros países) e das suas concorrentes, para posterior análise. Estava também incumbida de fazer a sugestão de matérias e *posts* que pudessem ser relevantes para colocar na página da Fnac Portugal.

Para além das tarefas já mencionadas, havia outras que eram rotineiras e cuja responsabilidade era total ou parcialmente minha. São disso exemplos:

- construção do plano mensal das campanhas de comunicação;
- semanalmente reunir a informação de todos os eventos a realizar em loja relativos à Fnac Kids para atualização do site;
- recolha de informação de produtos a colocar na *newsletter* mensal da Fnac Kids (cf. anexo 7);
- compilar toda a informação relativa a campanhas da concorrência;
 - fazer a gestão e o controlo dos ‘Destaques de Fim de Semana’ (estes destaques são promoções em loja de certos produtos durante cada fim de semana):
 - pedir semanalmente a lista de produtos aos gestores de cada área;
 - compilar a informação (características e imagens);
 - desenvolver os visuais (geralmente em parceria com o arte finalista mas quando o fluxo de trabalho era muito era eu quem os construía e fazia as artes finais);
 - garantir que toda a informação estava certa e nos visuais pré-definidos;
 - proceder ao envio dos cartazes para loja
 - efetuar alterações quando necessário

Por fim, existiam ainda tarefas / projetos que me eram pedidos pontualmente e aos quais era também necessário dar uma resposta eficaz. São disso exemplo:

- atualizar a informação sobre os parceiros do cartão Fnac e quais as condições e termos da parceria para manter o site atualizado;
- ver quais os eventos e promoções relevantes que estejam a ser levados a cabo pelos parceiros do cartão Fnac para os comunicar;
- fazer uma compilação de todas as campanhas da concorrência direta durante o ano;
- fazer um levantamento de como a Fnac no estrangeiro faz uso das redes sociais (quais usa, com que finalidade, como tira partido delas, quais os materiais que lá coloca, etc);
- desenvolvimento de textos ‘Fnac Recomenda’ que estão presentes nas publicações (cf. anexo 8);
- construção de um vídeo institucional a apresentar em reunião de balanço anual, com toda a informação dos projetos e campanhas desenvolvidos pela Fnac durante o ano;
- desenvolvimento e colocação da publicação de Natal 2012 sob o formato digital e disponível para consulta e compra de produtos, através de um qualquer equipamento eletrónico, incluindo os *tablets* e *smartphones* equipados com Android e iOS (projeto que na altura foi pioneiro na Fnac Portugal) ;
- construção de apresentação com a informação sobre todos os serviços da Fnac Portugal, e participação na alteração da sua imagem para se adequar à atual imagem institucional.

Como se pode ver e depreender da descrição feita, as tarefas por mim desempenhadas ao longo do estágio foram muitas e das mais variadas.

Tendo esta experiência sido a minha primeira a nível profissional, permitiu-me crescer e aprender muito num curto espaço de tempo. Desenvolvi e adquiri novos métodos de trabalho, pois era preciso fazer muito e bem, num curto espaço de tempo.

O ritmo de trabalho era frenético o que nem sempre permitia que os meus colegas me conseguissem dar todo o suporte de que eu poderia precisar. Apesar de, sempre que possível, estarem dispostos a ajudar, na maior parte das vezes isso não acontecia, o que também acabou por ser positivo uma vez que me permitiu ganhar uma certa autonomia e independência que de outra maneira talvez não tivesse alcançado.

Os conhecimentos adquiridos foram muitos, e percebi o quão complexa é a construção de uma campanha de comunicação numa marca com a dimensão da Fnac. Por mais pequena que possa ser a ação levada a cabo, são sempre várias as partes envolvidas e muitas as pessoas a colaborar. É fundamental que estejam todos no “mesmo barco” e que a informação seja passada corretamente para que o resultado final seja o esperado e o mais eficaz possível.

A nível de competências permitiu-me desenvolver capacidades e consolidar conhecimentos que tinha adquirido ao longo da minha vida enquanto estudante universitária. Na tabela abaixo podemos ver um resumo de tudo o que adquiri com esta experiência profissional (tabela 1).

Tabela 1 – Conhecimentos adquiridos e capacidades desenvolvidas ao longo do estágio na Fnac

Conhecimentos consolidados	Capacidades desenvolvidas
- compreensão da função e importância do marketing e da comunicação no contexto empresarial e ao nível de uma grande empresa	- manuseamento de programas de design gráfico e de edição de vídeo
- desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação e processos a ela associados	- desenvolvimento de textos criativos
- gestão da comunicação de produtos	- criação de <i>claims</i> e <i>slogans</i>
- importância da motivação e envolvimento de todos os elementos inseridos no projeto	- gestão de conteúdos das redes sociais
- análise do contexto comunicacional das marcas da área da distribuição	- trabalho em equipa
- importância dos meios digitais para a comunicação da marca	- exploração dos diferentes meios de comunicação a nível de conteúdos e objetivos
- definição dos diferentes tipos de <i>target</i>	- construção de <i>briefings</i> criativos e informativos
- importância de um bom posicionamento	- monitorização de campanhas em loja
	- gestão de tarefas e cumprimento de prazos
	- análise das campanhas e estratégias de comunicação da concorrência
	- <i>multi-tasking</i>

Tabela 1 – Conhecimentos adquiridos e capacidades desenvolvidas ao longo do estágio na Fnac (fonte: tabela desenvolvida pela própria).

3. Enquadramento Teórico

3.1. Comunicação

O termo comunicação, por si só, é um termo abstrato e que tem vindo a ser estudado ao longo de séculos, sendo sobre ele formuladas várias teorias.

Etimologicamente, a palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que se refere à ideia de “partilhar” e “tornar comum”. A nível da sua origem, ela reside no termo *communicatio*. Este é composto por três elementos, que quando conjugados nos fazem alusão à comunicação como sendo uma “atividade realizada em conjunto”:

- **Prefixo *co*** > referência ao sentido de reunião;
- **Raíz *munis*** > cujo significado é “estar encarregue de”;
- **Sufixo *tio*** > que significa “atividade”.

Feita uma análise etimológica, apercebemo-nos de que, na sua origem, este termo se prende com as ideias de interação e conseqüente quebra de isolamento do indivíduo.

De uma maneira geral, poder-se-á então dizer que este termo diz respeito à interação entre duas ou mais entidades, feita através da troca de ideias e mensagens que podem ou não ser verbais. No entanto, o termo comunicação, por si só, é um termo abstrato e que tem vindo a ser estudado ao longo de séculos, sendo sobre ele formuladas várias teorias.

Charles Cooley, um dos primeiros entusiastas desta temática, referia-se à comunicação como sendo “o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”¹ (Cooley, 1909, p.61). Esta aceção, não só enfoca a importância da interação para o processo comunicacional, como também a define enquanto processo básico de existência e inerente à mesma.

Efetivamente a comunicação desde sempre existiu e desde sempre tem vindo a evoluir. Sempre foi necessário aos seres humanos interagirem entre si e desenvolver formas de o fazer. Surgiu inicialmente na pré-história, sob a forma de gestos, sons e símbolos, e hoje em dia existe sob os mais variados formatos, sendo que a tendência é aparecerem cada vez mais.

¹ Cooley, C., (1909). *Social Organization*. New York: Charles Scribner’s Sons.

Ou seja, se na sua origem este processo era relativamente simples, em que o número de pessoas envolvidas era reduzido e os processos comunicacionais não fugiam muito do modelo básico e linear de emissor > mensagem > recetor, atualmente, com os novos meios de comunicação, as novas formas de interação entre os indivíduos e a introdução do conceito de comunicação para massas, estes processos são bastante mais complexos e de difícil definição.

Nos primeiros estudos e teorias desenvolvidas sobre os sistemas de comunicação, seus componentes e processos, destaca-se o modelo desenvolvido em 1948 por Harold Lasswell¹ Este modelo partia de pressupostos bastante simples, afirmando que todos os processos comunicacionais poderiam ser explicados através da resposta a cinco questões: ‘quem?’, ‘diz o quê?’ ‘a quem?’, ‘por que canal?’, ‘a quem?’, ‘com que efeito?’ (figura 4).

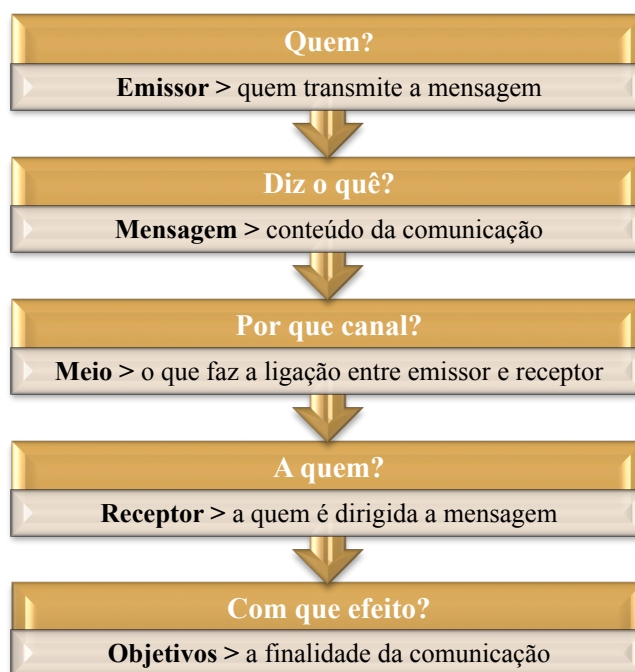


Figura 4 – Esquema do modelo linear de Lasswell (fonte: figura desenvolvida por mim tendo como base as 5 vertentes do modelo comunicacional desenvolvido por Lasswell em 1948).

Apesar de sintetizar muito do que se passa no processo comunicacional, este modelo não engloba vertentes que vieram posteriormente ser abordadas e que são também elas fundamentais e inerentes ao ato de comunicar. São casos disso o conceito de ruído, entropia, redundância e retroação ou *feedback*.

Na vertente da comunicação, o ruído é entendido como qualquer perturbação não desejada que se dá no decorrer do processo de comunicar e que afeta a mensagem, fazendo com que esta não chegue na sua essência ao recetor, e haja assim falhas na comunicação. Este

¹ Lasswell, H.D., (1948). *The Structure and Function of Communication in Society* , p.216.

conceito foi introduzido por Claude Shannon e Warren Waeaver em 1949, através do seu ‘modelo matemático’, que pretendia auditar a quantidade de informação presente em cada mensagem.

Neste mesmo modelo, são pela primeira vez introduzidos os termos de redundância e entropia ao nível da comunicação. Estes dois termos encontram-se intimamente ligados. Se por entropia se entende o grau de desordem da comunicação e a imprevisibilidade da mesma, já a redundância diz respeito ao oposto, ou seja, ao que é previsível no processo de comunicação. Portanto, se tivermos uma mensagem com muita informação, esta é considerada entrópica e com altos níveis de imprevisibilidade. Se tivermos uma mensagem em que a informação é reduzida e bem definida, os níveis de entropia e imprevisibilidade são muito reduzidos, tornando assim a mensagem redundante.

O conceito de retroação ou *feedback* é introduzido mais tarde noutras teorias, e, uma vez associado ao processo comunicacional, dada a importância que se percebeu que este tinha, nunca mais foi negligenciado. O *feedback* é simplesmente a interpretação da resposta dada por parte do recetor, consoante a mensagem que lhe foi transmitida.

Este conceito introduz uma nova dimensão à comunicação. Se até então esta era vista como um processo linear, em que o recetor funcionava como um elemento passivo, agora este modelo passa a ser circular e interminável.

Efetivamente, a comunicação como a conhecemos hoje em dia é um processo circular. Vivemos rodeados de estímulos e a todos os momentos do nosso dia temos algum tipo de interação ao qual temos que dar resposta, ainda que esta resposta passe simplesmente pela ausência da mesma. O *feedback* está sempre presente no processo comunicacional, sendo mesmo um dos elementos mais influentes e importante de toda a comunicação, uma vez que tem o poder de influenciar todas as etapas do processo.

3.2 *Mass Media*

No nosso dia-a-dia, mesmo sem nos apercebermos, fazemos inúmeras escolhas sobre a maneira como comunicamos. Decidimos se o fazemos verbalmente, por gestos, por escrito ou por signos. Dentro de cada categoria ainda tomamos uma série de outras decisões. Por exemplo, se o formos fazer verbalmente, ajustamos o tom de voz à situação, adequamos a maneira de falar à pessoa a quem nos dirigimos, ponderamos o discurso de acordo com a mensagem que queremos passar, e por aí fora.

Nestes exemplos estamos a falar de comunicação em pequena escala, e onde ainda não se envolvem os meios de comunicação em massa. Quando se fala em comunicar para as massas, como seria de esperar, as coisas tornam-se muito mais complexas e exigem um planeamento bastante cuidadoso e detalhado.

Este conceito é uma das vertentes da comunicação das sociedades modernas, onde o desenvolvimento de novos meios técnicos, designados meios de comunicação de massas, *mass media* ou somente *media*, como a televisão, os jornais, a rádio e a internet, por exemplo, passaram a possibilitar a comunicação em simultâneo para um vasto número de pessoas.

Os *media* passam, assim, a ter uma enorme influência na construção do conhecimento das pessoas e, conseqüentemente, a influenciar tudo o que se passa na sociedade. No entanto, eles próprios são influenciados consoante o *feedback* dado pelas pessoas. Ou seja os *mass media* ao mesmo tempo que criam tendências e influenciam a sociedade, são eles próprios influenciados e forçados a adaptar-se àquilo que a sociedade quer ver. Com esta descrição, facilmente se percebe o quão complexo o processo de comunicação de massas consegue ser.

No sentido de tentar interpretar este processo surgem então várias teorias e correntes de análise. O modelo apresentado por Schramm demonstra bem a complexidade deste processo de comunicação de massas, em que o emissor influencia e é também ele influenciado. De acordo com este autor, os *mass media* são um emissor e, simultaneamente, um receptor, que faz a codificação e interpretação dos acontecimentos.

Segundo este modelo, as mensagens emitidas pelos *mass media* são várias mas idênticas, dado que não passam de uma ampliação da mensagem original, que deste modo chega a um elevado número de receptores (figura 5). Estes, por sua vez, fazem a descodificação da mensagem e reagem de determinada maneira, sendo essa reação, como já vimos, aquilo a que se chama *feedback*. Essa reação, caso não seja a pretendida, poderá

influenciar a comunicação praticada pelos *media*, que voltam a trabalhar a mensagem e a passá-la consoante a reação que se espera obter por parte do público.



Figura 5 – Esquema do modelo de Schramm para a comunicação de massas. (fonte: *Teorias e Modelos da Comunicação*, p. 358).

Outro modelo sobre a comunicação de massas e talvez o mais relevante na área é aquele apresentado pelo alemão Maletzke em 1963. A sua importância prende-se com o facto de apresentar aqui a vertente sociopsicológica do processo de comunicação nos *mass media*.

Maletzke parte de elementos tradicionais presentes no ato de comunicar, como emissor, mensagem, meio e recetor, e acrescenta-lhes dois fatores, que até então haviam sido descurados: a pressão causada pelo meio e a imagem que o recetor tem desse mesmo meio.

Ao falar sobre as pressões ou constrangimentos causados pelo meio, o autor refere-se ao facto de diferentes meios apresentarem diferentes características, e ao facto de estas exigirem diferentes ações por parte do recetor, o que obviamente condiciona a condução da mensagem e sua percepção. De acordo com o modelo desenvolvido, são quatro as características a terem que ser tidas em conta:

- O tipo de receção que o meio vai exigir ao receptor (se este irá ser um ouvinte, um leitor, se terá que fazer a receção através de meios auditivos, visuais, olfativos, ...);
- A exposição a nível de espaço e de tempo que o meio requer ao recetor;
- O contexto social em que é rececionada a mensagem e seus conteúdos;

- A diferença temporal existente entre o acontecimento vinculado na mensagem e o consumo da mesma.

Quanto à componente analisada por este alemão, que diz respeito às condicionantes impostas ao processo comunicacional pela imagem que o recetor tem do meio, Denis McQuail e Sven Windahl, ao fazerem a análise deste modelo, concluem que efetivamente esta desempenha um papel relevante na comunicação, uma vez que o meio “gera expectativas em relação ao conteúdo mediático e pode admitir-se que influencia a sua (do recetor) escolha de conteúdos, bem como a sua vivência e reação relativamente a eles” (McQuail e Windahl, 2003, p.28-29)¹.

Ainda de acordo com esta dupla, existem outros elementos que poderão influenciar o recetor e a sua relação com o meio em que é passada a mensagem. São eles:

1. **Autoimagem do recetor** > faz com que este se coloque e predisponha a receber determinada informação e de determinada maneira, consoante a imagem que faz de si, consoante as suas atitudes e valores, e consoante os papéis que ele se vê a desempenhar na sociedade;
2. **Personalidade do recetor** > há pessoas que são mais influenciáveis que outras;
3. **O receptor enquanto elemento da audiência** > as características do recetor e as da audiência em que ele se encontra inserido no momento da receção da mensagem influenciam a sua perceção e reação à mesma;
4. **Contexto social do recetor** > refere-se à envolvente em que este se encontra inserido, seja a comunidade em que vive, os grupos de que faz parte e os indivíduos com quem lida diariamente.

Analisada a parte que diz respeito à relação entre meio e recetor, importa agora ter em conta a parte deste modelo que se dedica à análise do emissor. Ora, se ao recetor foram reconhecidos fatores que sobre ele exerciam influência, o mesmo se passa com os emissores. São disso exemplo a seleção dos conteúdos a passar na mensagem, e posterior definição da sua estrutura e forma.

¹ Denis McQuail e Sven Windahl (2003). *Modelos de Comunicação: para o Estudo da Comunicação de Massas*. p28-29.

No que toca à seleção de conteúdos, esta é feita consoante os critérios e objetivos previamente definidos para aquela mensagem. A nível da definição da estrutura e forma da comunicação e seus conteúdos, existem vários aspetos a ser tidos em conta:

1. **Pressões a nível da mensagem e do meio** > o emissor tem que adaptar a forma da mensagem ao seu conteúdo e escolher o tipo de meio de acordo com as características do mesmo e do tipo de comunicação a praticar;
2. **Autoimagem do emissor** > a maneira como o comunicador se percebe constrói a maneira como ele vê a sua função enquanto informador;
3. **Personalidade do emissor** > afecta e influencia todas as vertentes do indivíduo, incluindo a de comunicador;
4. **O emissor na equipa de trabalho** > a nível de *mass media*, o emissor não é um elemento isolado, mas sim parte integrante de uma equipa onde estão presentes outros elementos que o influenciam e orientam e dos quais ele está dependente;
5. **O emissor na organização** > nos meios de comunicação de massas o emissor tem que respeitar e seguir os objetivos, estratégias e políticas previamente definidas e já instituídas na organização;
6. **Pressões devido ao carácter público da mensagem** > os conteúdos divulgados pelos media são públicos e sujeitos a análise e apreciação das audiências, podendo causar constrangimentos ao emissor, uma vez que este vai estar exposto;
7. **Ambiente social do emissor** > tal como no caso do recetor, o ambiente em que o emissor está inserido faz com que este sinta as características e conteúdos de cada *media* de determinada maneira.

Tendo tido em conta todos os fatores que influenciam os diferentes elementos do processo de comunicação nos *mass media*, surge então o esquema representativo do modelo de Maletzke (figura 6).

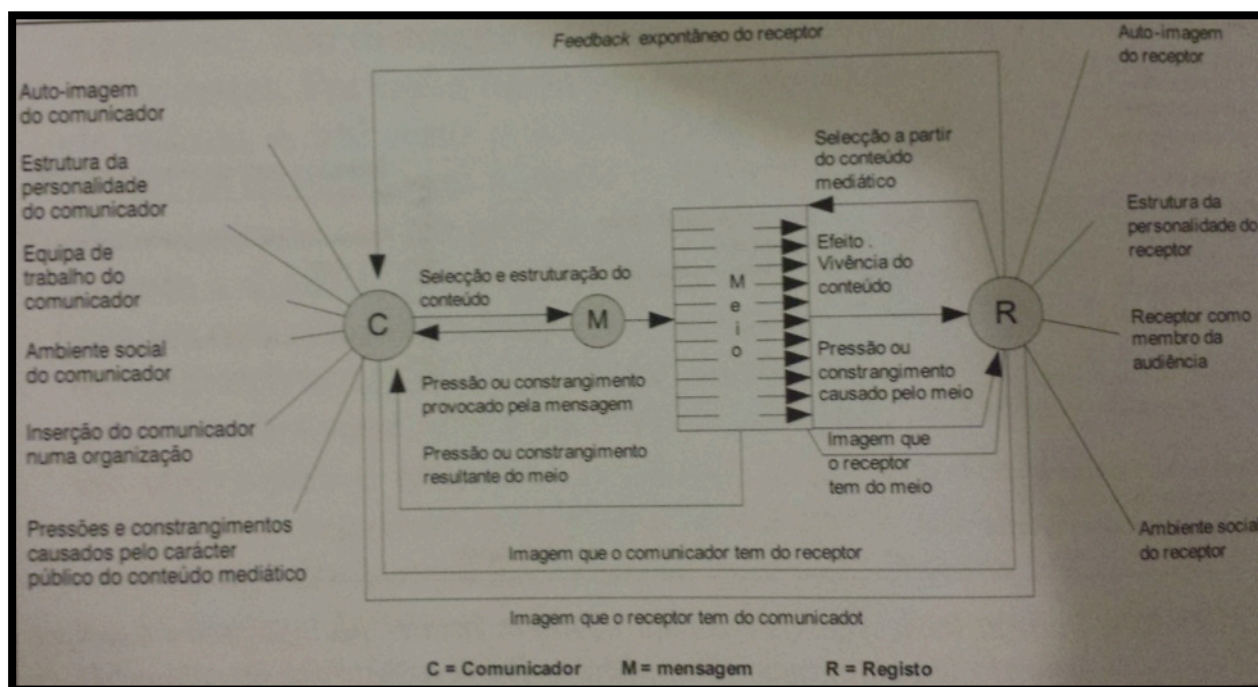


Figura 6 – Modelo de Maletzke sobre o processo de comunicação de massas. (fonte: *Teorias e Modelos de Comunicação*, p.366).

De referir, que este modelo realça aspetos importantes da comunicação de massas, como a necessidade de planificar e estruturar a informação a passar, conhecer bem os meios disponíveis para utilização e as características da audiência a quem se dirige. Para além disso, como já vimos, a parte sociológica assume especial importância ao serem tidos em consideração e analisados os constrangimentos que as perceções dos vários elementos do processo de comunicação impõem.

Em jeito de conclusão, vejamos como os autores McQuail e Windahl definem as várias fases existentes no processo de comunicação de massas. De acordo com estes autores o processo de comunicação exercido pelos *mass media* está assente nas ideias de transmissão, recordação e compreensão, e engloba seis fases: apresentação, exposição, processamento, compreensão, recordação e conhecimento.

3.3 Comunicação Empresarial

Atualmente vivemos na era da sociedade de consumo. Os níveis de consumo são cada vez mais elevados, e cada vez mais as pessoas se sentem tentadas à compra. Na época em que nos encontramos, cada um é aquilo que possui. As pessoas analisam-se e hierarquizam-se consoante os bens que detêm e aquilo que usam.

Esta realidade é em parte consequência da cultura de massas, onde a informação é passada a um ritmo alucinante e está acessível a todos, a qualquer hora e em qualquer lugar. A alteração do acesso à informação faz com que se enraízem ideias e conceitos.

Ao conceito de cultura de massas está portanto associado o conceito de comunicação de massas. Este conceito, como já vimos, é uma das vertentes da comunicação das sociedades modernas.

Tendo como pano de fundo estas características e sabendo o quão concorrencial é o mercado nos tempos que correm, onde são inúmeras as marcas que lutam diariamente para sobreviver e se destacar dos seus rivais, facilmente se percebe o quão importante e fundamental é a prática de uma comunicação eficaz por parte de cada insígnia.

Vejamos então o caso da comunicação feita por parte das organizações. Para uma empresa tudo é comunicação. Desde a maneira como se apresentam e a forma como lidam com os clientes e gerem os seus negócios até às inserções e presenças em meios de comunicação massificados.

No entanto, nem sempre foi dada a mesma relevância à comunicação organizacional e esta nem sempre foi vista como uma ferramenta estratégica primordial. A nível histórico, este tipo de comunicação tem ganho destaque ao longo dos tempos, evoluído e vindo a adaptar-se às características do mercado.

Na década de 50, todo o foque das empresas estava virado para o produto e para a sua produção em massa e, conseqüentemente, para os processos internos a ela ligados. Nos anos 60, os consumidores começam aos poucos a ficar mais exigentes e a querer saber mais sobre o leque de produtos à sua disposição, tal como das instituições que os produzem, para poderem fazer uma escolha consciente e acertada, que vá ao encontro do que pretendem. Tendo detetado esta tendência, as empresas começam então a virar o centro da sua estratégia de comunicação e a ter mais em consideração os seus públicos. Nos 20 anos que se seguiram, a comunicação começa a ganhar cada vez mais importância para as organizações, mas é na década de 90 que, muito devido aos avanços tecnológicos, a comunicação assume um caráter

estratégico para as empresas. Passa a ser feita de forma contínua e integrada, tendo em conta todos os públicos existentes na vida de uma organização (também designados por *stakeholders*).

Esta visão da comunicação organizacional enquanto uma estrutura integrada é mais visível no caso das grandes empresas. Isto porque nas pequenas empresas muitas vezes não existem estruturas formais de comunicação, uma vez que esta vai sendo feita e gerida diariamente à medida que se vão desempenhando as tarefas e a gestão do negócio.

A nível das grandes organizações isto já não acontece. Para uma grande empresa a imagem é essencial e constrói-se à base da comunicação. Para a integração ser perfeita, são vários os tipos de comunicação organizacional que têm que ser tidos em conta (figura 7). Podem ser divididos em comunicação institucional (relativa à imagem corporativa da empresa), comunicação interna (dirigida para o público interno da empresa) e comunicação externa (virada para o público externo e respeitante ao mercado e à comunicação feita sobre os produtos e / ou serviços da empresa).

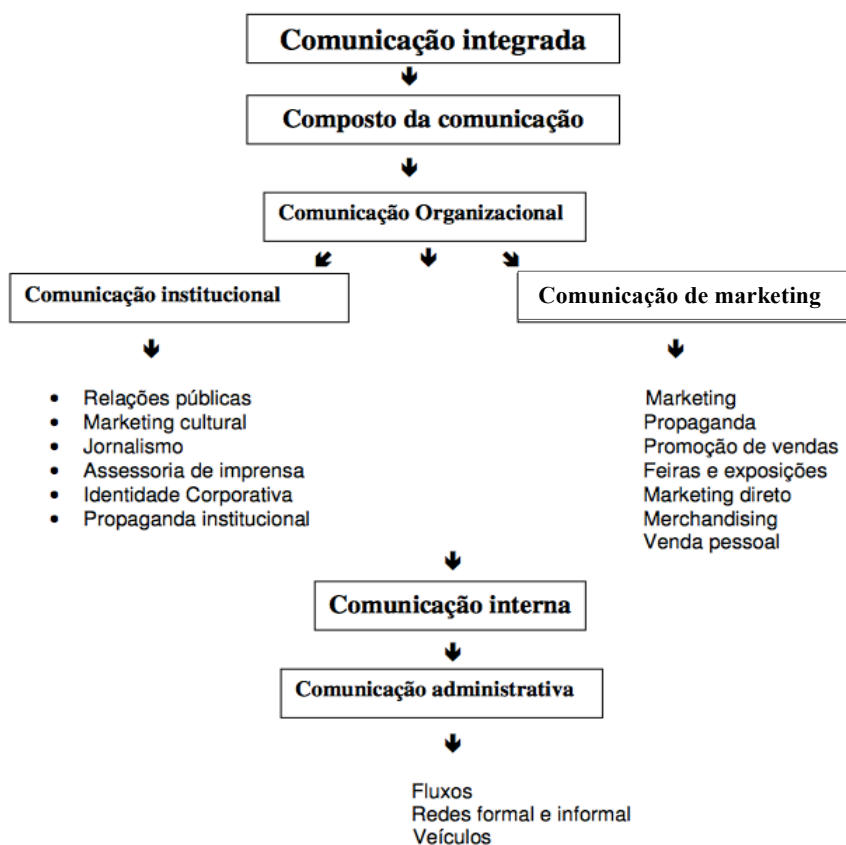


Figura 7 – Esquema ilustrativo da comunicação organizacional integrada (fonte: Margarida Kunsch, 1997¹).

¹ Modelo apresentado na obra Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

No contexto em que surge este relatório, um estágio efetuado no departamento de marketing & comunicação da Fnac, importa analisar em maior detalhe as características da comunicação relacionada com o mercado e o público externo. Efetivamente este tipo de comunicação, por ser muitas vezes vinculada através dos *mass media*, é a mais mediática e com o qual mais rapidamente se obtêm resultados, sendo por isso de uma importância vital quando se fala em comunicação organizacional.

De acordo com Galindo, por comunicação externa e direcionada para o mercado, entende-se

“toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.” (Galindo, 1986)¹.

Para esta ser considerada eficaz, segundo Pinho (2001, p.39)², ela tem que ser “persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e / ou no comportamento do público visado”.

Facilmente se percebe que, dada a importância desta vertente da comunicação organizacional, ela exige uma grande alocação de recursos e planeamento detalhado e cuidado, pois só assim conseguirão ser alcançados os objetivos a que ela se propõe.

Começamos então a explorar esta vertente da comunicação. Aplicando o modelo básico de comunicação e os seus elementos à comunicação organizacional, o emissor seria a organização em si, e o recetor seriam os diferentes públicos com quem esta interage e influencia. Os meios seriam todos os processos utilizados para fazer chegar a mensagem ao recetor, tal como no processo linear de comunicação, sendo que no caso das organizações isto se faz essencialmente através dos meios de comunicação de massas, mas não só.

Os meios são inúmeros e muito variados, tendo cada um características muito próprias e que podem ser ou não as mais adequadas ao tipo de mensagem que a organização pretende passar. Estes meios podem, por exemplo, ser ou não ser pagos, podem ser mais ou menos pessoais, podem exigir um contacto presencial ou não e, um fator cada vez mais importante é o facto de poderem ou não ser controlados pela entidade.

¹ Galindo, D. (1985). *Comunicação Mercadológica em Tempos de Incertezas*. São Paulo: Ícone.

² Pinho, J. (2001). *Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação*. São Paulo: Papyrus.

Este último aspeto é vital, uma vez que, quando não controla a comunicação, a entidade está sujeita a que as mensagens veiculadas possam ser negativas e prejudiquem a imagem da empresa. É por isso necessário ter um grande controlo e planeamento sobre os meios nos quais a organização tem controlo, para minimizar a possibilidade de que mensagens menos positivas sejam difundidas nos meios nos quais não têm controlo. Se ninguém tiver razões para dizer mal da organização, mesmo que esta não exerça controlo em certos meios, não serão passadas imagens negativas da marca.

Vejamos então quais os principais meios existentes nesta área (tabela 2).

Tabela 2 – Meios de comunicação organizacional e suas características

Tipos de meio	Características	Exemplos
Meios de comunicação em sentido estrito	<ul style="list-style-type: none"> Controlados pela organização Comunicação como única função Engloba todos os tipos de publicidade 	<ul style="list-style-type: none"> Media tradicionais Media não tradicionais (ex: internet) Publicidade nos locais de venda (PLV) Relações públicas Publicações Sites institucionais
Meios de ações de marketing com forte componente comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> Controlados pela organização Elevado poder de comunicação Estratégicos para o plano de comunicação Incluem as ferramentas de vendas e as características inerentes ao produto 	<ul style="list-style-type: none"> Força de vendas Merchandising Promoções Design do produto Packaging (embalagem) Nome e símbolos da marca
Empresa e públicos internos	<ul style="list-style-type: none"> Controlados pela organização Meios ligados à identidade visual da organização e colaboradores da mesma 	<ul style="list-style-type: none"> Espaço físico da empresa (instalações) Símbolos gráficos Pessoas em contacto com os clientes e potenciais clientes Dirigentes da empresa
Meios externos e não controlados pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> Não controlados pela organização Fontes onde os consumidores vão retirar informação 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de opinião Imprensa especializada Boatos Internet

Tabela 2 – Meios de comunicação organizacional e suas características (fonte: tabela desenvolvida por mim tendo em conta o que é descrito no livro *Mercator XXI*).

São então estes os principais meios existentes quando falamos em comunicação organizacional. No entanto, se não se souber como os utilizar, eles acabam por não ter utilidade. Há que definir qual a estratégia a utilizar, qual a estratégia de comunicação a aplicar.

Construção de uma estratégia de comunicação eficaz não é um processo simples nem linear. Bem pelo contrário. É um processo intrincado e complexo, onde participam vários intervenientes e são tidas em conta inúmeras variáveis. É possível a identificação das seguintes etapas ao longo deste processo:

- Auditoria de comunicação;
- Definição das políticas globais de comunicação;
- Adaptação da estratégia de marketing à estratégia de comunicação;
- Definição do orçamento para a comunicação;
- Construção do *mix* da comunicação;
- Conceção dos programas de comunicação;
- Implementação dos programas de comunicação;
- Análise do resultados e correção de desvios.

A fase da auditoria consiste em fazer um diagnóstico geral sobre toda a comunicação praticada não só pela empresa, mas também pela sua concorrência. Deste modo é possível perceber algumas tendências a nível de comunicação na área de atuação da organização, e ver aquilo que a empresa está a fazer de maneira correta, e o que está a ser feito de maneira menos correta e que por isso não está a surtir os efeitos pretendidos. Tendo este ponto de partida, torna-se mais fácil poder avançar para a construção de um plano de comunicação eficaz.

Uma vez tendo uma análise como base, torna-se mais fácil delinear os traços gerais do plano de comunicação. Nesta fase, é preciso definir qual a imagem geral que a empresa pretende passar a médio / longo prazo, e perceber qual irá ser o papel da comunicação de marketing (a que está relacionada com os produtos e / ou serviços) no contexto global da comunicação organizacional.

Na terceira fase, e uma vez que a comunicação é uma das variáveis do marketing-mix, faz-se o enquadramento do papel que a estratégia de comunicação terá a nível de

marketing. São analisados os objetivos da organização no que ao marketing diz respeito, e adapta-se a comunicação a esses mesmos objetivos, de maneira a que esteja tudo interligado e a trabalhar para o mesmo fim. Isto não significa que os objetivos sejam os mesmos que os de marketing, nem assim poderia ser, tendo em conta que a área do marketing é muito mais abrangente que a da comunicação, e como tal terá que ter objetivos diferentes. Significa apenas que é necessário fazer um enquadramento a nível da comunicação para estarem de acordo com aquilo que a empresa pretende num nível mais geral.

Uma vez percebido o papel da comunicação quando enquadrada na estratégia de marketing, passa-se à definição dos públicos a atingir, dos objetivos a alcançar e dos conceitos ou eixo a seguir.

Posto isto, é preciso passar à orçamentação. Esta parte é especialmente complexa, dado o caráter maleável e espontâneo da comunicação. Mesmo prevendo anualmente um montante que estará disponível para colocar em prática o plano de comunicação, este muitas vezes vai sendo alterado ao longo do tempo, de maneira a responder às necessidades do mercado e dos consumidores, sendo que muitas vezes é também preciso responder a campanhas da concorrência.

Para além disso, se há valores que são relativamente fáceis de quantificar, como por exemplo o PLV e as campanhas de publicidade, há outros que são muito mais imprevisíveis dadas as suas características, como por exemplo o desenvolvimento e manutenção de uma página de uma rede social.

Assim sendo, a solução adotada é a atribuição de um valor geral que vai sendo gerido ao longo do tempo, e, caso existam desvios, estes são tratados na altura consoante as necessidades e possibilidades da organização.

Surge de seguida a definição do *mix* de comunicação. Nesta fase são definidas as ferramentas de comunicação a utilizar, tendo em conta os objetivos do plano. São definidas as mensagens e os meios, adaptando as primeiras às características dos meios. Por exemplo, se uma organização pretende fazer uma grande campanha dirigida ao público em geral, pode usar a televisão, se por sua vez se quiser dirigir a um público mais específico e ter respostas imediatas, podem ser usadas as promoções e o marketing relacional.

Após a definição do *mix*, é preciso conceber as campanhas. Nesta parte, muitas vezes as empresas recorrem a agências externas, a quem são passados *briefings* a explicar o conceito e objetivos pretendidos, e elas tratam da parte relacionada com a criatividade e

vinculação da mensagem de maneira persuasiva e eficaz. Uma vez concebida, esta é colocada nos meios previamente definidos.

Posta a campanha no ar, e após o seu término, há que fazer a avaliação e medição dos resultados, fazendo a comparação dos mesmo com os que eram previstos inicialmente aquando da definição dos objetivos. Só com esta análise se consegue perceber se a campanha foi ou não bem-sucedida.

Percorridas todas estas etapas, está então finalizado o processo estratégico da comunicação. No entanto, este processo, como se percebe facilmente, é cíclico e constantemente renovado, partindo das empresas definir com que periodicidade pretendem fazer essa renovação.

Por último, quando falamos em comunicação externa nas empresas, há aspetos que são importantes para se conseguir tornar esta ferramenta numa ação eficaz. Abaixo listados estão os princípios a que se deve obedecer, e objetivos e finalidades (tabela 3).

Tabela 3 – Princípios de uma boa comunicação e seus objetivos

Princípio de boa comunicação	Objetivo
Não passar informação a mais	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer passar a informação relevante - Evitar dificuldades na perceção e retenção da mensagem
Repetição e redundância	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir fazer-se ouvir e sobressair neste mercado concorrencial - Conseguir passar a mensagem no meio da quantidade de informação a que o público está exposto diariamente - Usar diferentes meios para passar a mensagem e garantir a sua receção
Continuidade e duração	<ul style="list-style-type: none"> - Manter presente a imagem da marca - Reforçar a mensagem - Tornar os elementos da comunicação facilmente associáveis à marca
Coerência	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a boa imagem da marca - Evitar dispersões a nível de informação sobre a organização na mente do consumidor
Veracidade	<ul style="list-style-type: none"> - Dar força à imagem da marca - Corresponder às expetativas dos consumidores

Tabela 3 – Princípios de uma boa comunicação e seus objetivos (fonte: tabela desenvolvida por mim de acordo com o descrito no livro *Mercator XXI*).

4. Análise Crítica e Reflexões Finais

Nesta fase do relatório é pertinente fazer uma análise das práticas da Fnac à luz do que é a teoria da comunicação nas organizações, e tentar perceber se aquilo que a marca faz a nível de comunicação vai ao encontro do que seria o ideal e que é referido pela teoria.

A maneira mais eficaz de o fazer será pegar na parte da teoria referente ao desenvolvimento de uma estratégia eficaz de comunicação, ver quais os passos necessários, e compará-los com os que a Fnac desenvolve ao conceber um plano de comunicação (tabela 4).

Tabela 4 – Práticas da Fnac no desenvolvimento de estratégias de comunicação

Teoria	Fnac
Auditoria de comunicação	Anualmente a Fnac desenvolve uma análise a nível de comunicação onde são descritos e resumidos os resultados relativos ao ano que passou. São também compiladas e analisadas as campanhas da concorrência para perceber quais as tendências de comunicação do mercado e como a concorrência está a agir.
Definição das políticas globais de comunicação	No caso da Fnac, esta definição é feita também ela anualmente, e a par da análise dos resultados a nível da comunicação. Vê-se o que se fez, quais os resultados obtidos, e decide-se qual a direção a tomar.
Adaptação da estratégia de marketing à estratégia de comunicação	Como a comunicação está integrada no mesmo departamento do marketing, na Fnac esta adaptação é feita quase que mecanicamente, e sempre em interação com a área de marketing e os dados por ela fornecidos.
Definição do orçamento para a comunicação	Esta definição é feita anualmente pelos quadros administrativos, com base em cálculos feitos pelos responsáveis de marketing. Cabe à área responsável pela comunicação fazer a gestão dos processos de maneira a que os limites orçamentais não sejam ultrapassados, mesmo que para isso alguns deles tenham que ser sacrificados.

Construção do <i>mix</i> da comunicação	<i>Mix</i> definido em função dos objetivos, em função das campanhas da concorrência e sua agressividade, e em função do <i>budget</i> disponível. Este processo é feito recorrendo sempre a uma agência de meios a quem também é passado o briefing onde constam os objetivos e <i>target</i> da campanha, e que, tendo isso em conta e também o <i>budget</i> disponível, ajuda a definir a estratégia a nível de meios a usar.
Conceção dos programas de comunicação	A Fnac constrói e passa um briefing a várias agências de criatividade para que estas desenvolvam propostas de imagem e conceitos para as campanhas a desenvolver. Uma vez escolhido o genérico, passa-se à produção dos materiais de comunicação, nomeadamente o PLV, as publicações, e, caso existam, as peças para colocar nos <i>media</i> .
Implementação dos programas de comunicação	Terminada a conceção de todas as peças de comunicação, a Fnac desenvolve novo <i>briefing</i> , desta vez a enviar para as lojas, com resumo das ações que irão ter lugar respeitantes à campanha que irá para o ar. Ao longo da campanha é mantido o contacto com as lojas para ver se é necessário fazer algum ajuste a nível das peças que foram enviadas.
Análise dos resultados e correção de desvios	No final de cada campanha são recolhidos e analisados os resultados mensuráveis a nível de números (cf. anexo 8).

Tabela 4 – Práticas da Fnac a nível do desenvolvimento de estratégias de comunicação, à luz do que é a teoria (fonte: tabela desenvolvida por mim de acordo com as experiências vividas e conhecimentos adquiridos a nível dos processos de desenvolvimento de estratégias de comunicação por parte da Fnac).

Como podemos verificar através da análise da tabela apresentada (tabela 4), na Fnac são cumpridos todos os passos necessários para a construção de uma eficaz estratégia de comunicação.

Dada a sua dimensão e posição no mercado, outra coisa não seria de esperar. Para além disso, é uma marca com história, que já existe há mais de 50 anos e que tem por isso os seus processos já muito bem definidos e enraizados.

Em Portugal há 15 anos, a marca segue as linhas de comunicação definidas pela sede em França mas adaptadas ao mercado português. Este facto acaba também por facilitar um pouco o processo de comunicação em determinados aspetos, como por exemplo no caso dos símbolos da identidade visual, onde basta seguir as normas que são enviadas de França.

O que sucede na implementação das estratégias é que, apesar de cumprir todos os passos definidos pela teoria, o nível de integração é tanto, que por vezes se torna difícil

distingui-los a todos. Este fato não é necessariamente negativo. É simplesmente uma consequência do elevado grau de conexões e processos que se dão num curto espaço de tempo (os prazos estabelecidos para a produção da campanha).

Outro aspecto a realçar, é que há pontos referidos na teoria que são desenvolvidos pela Fnac apenas anualmente, como a auditoria da comunicação e a definição das políticas globais de comunicação. No entanto, também não fazia sentido passar por cada uma destas fases de cada vez que se pretendesse desenvolver uma campanha. Nem tal seria viável, dado o número elevado de campanhas que a Fnac desenvolve.

Assim sendo, podemos concluir que a nível do desenvolvimento de estratégias de comunicação, o modo como a Fnac pratica e gere os seus processos vai ao encontro daquilo que é veiculado pela teoria, ainda que adaptados à realidade daquilo que é o mundo desta organização.

Uma vez visto e analisado o processo de comunicação a nível geral, analisemos de seguida um desses processos mais detalhadamente.

Durante os seis meses que passei na instituição Fnac, pude perceber o modo de funcionamento da mesma e os processos que ali se processam até se obter o resultado final a que todos temos acesso enquanto consumidores.

Foi a minha primeira verdadeira experiência no mundo do trabalho e permitiu-me ter acesso a dados, informações, procedimentos, normas, condutas, práticas e processos que me eram completamente desconhecidos.

Veio complementar os conhecimentos adquiridos ao longo de toda a minha vida académica, em especial os que obtive durante a licenciatura, nomeadamente nas cadeiras ligadas aos conceitos teóricos da comunicação, e às práticas de marketing e publicidade. Desenvolvi e amadureci também as capacidades a nível de criação de conteúdos em programas de edição gráfica, bem como a importância e papel de cada elemento na peça visual, que haviam sido lecionados nas disciplinas de CID (Computação de Imagem Digital) e Design.

Este último ponto foi por mim trabalhado sobretudo quando ficava encarregada dos ‘Destaques de Fim de Semana’ (DFS).

Cada visual de DFS representa um elemento comunicacional simples, mas cada conteúdo lá inserido tem uma função específica. No global, a peça desenvolvida tem que ser

coerente com o indicado no *Manual de Normas Fnac*¹, pois só assim se garante a transversalidade da comunicação e dos elementos usados em todos os suportes, e consequentemente, a coerência do discurso da marca.

Sublinhado →

ESTE FIM DE SEMANA NA FNAC
25 A 27 DE JANEIRO

CANON EOS 1100D + EF-S 18-55mm f/3.5-5.6 IS + KIT

- 12.2 MP
- ISO 100-6400
- Vídeo HD
- Ecrã LCD 2,7"

Label ↓

INCLUI BOLSA + DVD EOS ADVENTURE + CARTÃO SD 8 GB

Círculo para packshot do produto →

529€
449€

Pastilha de preço ←

Foco ou moldura →

Pastilha aderente ←

-5% EM CARTÃO FNAC

Menção ↓

Preço válido na Fnac, de 25 a 27 de janeiro de 2013, salvo rutura de stock ou erro tipográfico.

Call to Action →

Todas as promoções em **fnac.pt**

Figura 8 – Esquema de um visual de DFS com indicação dos diferentes elementos visuais (fonte: figura desenvolvida por mim, em consonância com o descrito no *Manual de Normas Fnac*).

¹ O *Manual de Normas Fnac* é um documento onde constam todas as regras visuais que têm que ser seguidas de maneira a garantir a coerência e transversalidade da comunicação da marca.

Vejamos de seguida em que consiste então cada elemento presente neste tipo de comunicação e sua função ou contributo para o visual desenvolvido (tabela 5).

Tabela 5 – Elementos visuais das comunicações de DFS da Fnac e suas funções

Elemento	Função
Sublinhado	<ul style="list-style-type: none">• Destacar a mensagem principal
Pastilhas	<ul style="list-style-type: none">• Destacar preço e condições especiais para aderentes
Label	<ul style="list-style-type: none">• Destacar sugestões ou informações Fnac
Círculo de <i>packshot</i> de produto	<ul style="list-style-type: none">• Destacar imagens dos produtos
Call to action	<ul style="list-style-type: none">• Divulgar o site e eventualmente serviços Fnac, ao mesmo tempo que dá ênfase ao interesse do consumidor
Menções	<ul style="list-style-type: none">• Divulgar informação relativa à promoção, como por exemplo datas e possíveis questões relacionadas com o crédito Fnac
Foco ou moldura	<ul style="list-style-type: none">• Valorizar a mensagem e emoldurar o conteúdo. É o elemento chave da comunicação gráfica da Fnac

Tabela 5 – Elementos visuais das comunicações de DFS da Fnac e suas funções (fonte: Manual de Normas Fnac).

Tal como temos vindo a perceber ao longo do trabalho, também aqui se regista que a Fnac tem muito bem definidas as maneiras de atuação, sendo que, neste caso em específico nos estamos a referir-nos aos elementos gráficos presentes nos visuais desenvolvidos.

Importa agora analisar se estes elementos visuais têm o não o efeito pretendido, de acordo com aquilo que foram os ensinamentos transmitidos ao longo da licenciatura. Façamos então essa análise, tendo por base os DFS e vendo quais os aspectos positivos e negativos dos mesmos enquanto peças de comunicação.

Os DFS são um bom exemplo de análise, uma vez que servem de base para toda a comunicação da Fnac. Os elementos gráficos básicos e transversais a toda a comunicação Fnac estão aqui contidos. Para além disso, foi uma das tarefas que mais vezes desempenhei ao longo do estágio e por isso tenho um conhecimento profundo daquilo que é o seu resultado final.

Tabela 6 – Aspectos positivos e negativos dos visuais de DFS

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none">• Aspeto ‘clean’ evita a existência de ruído na e dispersão da comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Demasiado simples e não apelativo ao olhar
<ul style="list-style-type: none">• Texto reduzido ao essencial permite a rápida compreensão do contexto da comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Semelhança a elementos gráficos já existentes pode criar confusão na mente do público (semelhança com o visual da bandeira do Japão)
<ul style="list-style-type: none">• Disposição dos elementos é clara e permite identificação quase instantânea de cada conteúdo (o produto, o preço, o desconto, etc)	<ul style="list-style-type: none">• Passa despercebido em loja
<ul style="list-style-type: none">• Coerente com o resto das peças de comunicação da Fnac	<ul style="list-style-type: none">• Não é imediatamente perceptível que se trata de uma promoção ou desconto
<ul style="list-style-type: none">• Escolha de cor vermelha associada a baixa de preço ou promoção	<ul style="list-style-type: none">• Espaços vazios são muitos e cortam a ligação entre os elementos
<ul style="list-style-type: none">• De rápida elaboração servem como uma resposta eficaz a baixas de preço ou campanhas da concorrência	

Tabela 6 – Aspetos positivos e negativos dos visuais de DFS (fonte: tabela elaborada por mim de acordo com o que me apercebi trabalhar semanalmente nesta tarefa de criar os DFS).

Com a análise da tabela constatamos que apesar de apresentarem mais vantagens que desvantagens, existem aspetos que podiam e deviam ser melhorados.

Se, por um lado, o seu aspecto ‘clean’ torna a leitura e compreensão simples, por outro lado torna-o também desinteressante e não apelativo para quem o vê, o que pode levar a que muitas pessoas nem reparem neles, ou que, caso reparem, não considerem uma informação relevante.

Simple alterações poderiam ter aqui todo o efeito. Se se utilizasse, por exemplo, uma cor de fundo e uma bola branca, o impacto já era diferente. Tornava logo o cartaz mais apelativo.

Outra coisa que poderia ser feita seria usar outro meio de destaque que não a bola, pois esta por vezes já se torna maçadora, e acaba a informação relevante por estar toda dentro de elementos circulares, o que pode confundir e mais uma vez causar o desinteresse. Neste caso talvez a aposta passasse por combinar diferentes elementos geométricos, mas todos na mesma linha, de maneira a que também não se perca o foco da comunicação e a coerência dos elementos.

No entanto, e de uma maneira geral, o seu resultado e impacto são positivos. Se assim não fosse, este tipo de cartazes não faria parte da comunicação regular desenvolvida pela Fnac.

A sua grande vantagem está no facto de serem rapidamente desenvolvidos. Uma vez tendo o *template* definido, e sabendo qual a informação a colocar, não demora mais de 10 minutos a produzir uma peça destas e fazer o seu envio para a loja.

Pode não ser o elemento mais apelativo visualmente mas o que é um fato é que cumpre o seu propósito e o cliente, quando conhecedor deste tipo de comunicação, é ele quem procura a informação disposta em loja.

Será portanto uma aposta a manter mas à qual poderiam ser feitos pequenos ajustes de maneira a torná-la mais eficiente.

Conclusão

Neste relatório vimos o quão central é a comunicação e como ela nos envolve e faz parte da essência do ser humano. O seu papel na sociedade é cada vez mais importante e todos devemos ter consciência disso. Quer seja enquanto pessoas ou enquanto parte integrante de um grupo ou organização, tudo em nós comunica e há que saber o que dizer e qual a melhor maneira de o fazer de modo a que a mensagem seja eficaz.

Ao longo do estágio pude facilmente verificar a importância e atenção dada a cada departamento e rapidamente constatei que também aqui as questões de comunicação eram centrais, estando o departamento de marketing & comunicação no centro de tudo. Quem integra este departamento tem que saber o que se passa em toda a organização e estar em sintonia com as diferentes áreas de atuação da mesma para que o resultado final a passar ao público seja coerente.

O facto de se estar a trabalhar para uma marca como a Fnac e a dar voz a esta empresa através do desenvolvimento da sua comunicação é sem dúvida um grande fator de motivação. Isto é bem patente quando se vê que apesar de o número de pessoas a trabalhar na área da comunicação ser reduzido, os resultados em nada o deixavam transparecer. O ritmo de trabalho é alucinante e a capacidade de responder aos pedidos de promoções e campanhas feitos por parte dos outros departamentos e mesmo a necessidade de responder a campanhas da concorrência era surpreendente.

A Fnac está presente no mercado português há 15 anos, e por isso mesmo os seus processos estão já muito bem definidos e sabe-se claramente quais as mensagens que pretende passar com cada campanha. A área da comunicação e a sua chefia dedicavam parte do seu tempo a construir cuidadosamente os *briefings* a passar às agências de criatividade, pois sabia-se que um *briefing* claro é meio caminho andado para o sucesso de uma campanha. Se o *briefing* for claro, a agência de criatividade capta a ideia na perfeição e consegue fazer passar a mensagem de maneira clara e de acordo com os objetivos pretendidos.

Outra das preocupações que existem na Fnac a nível de comunicação, e que hoje em dia assume especial importância, é a exploração das capacidades das redes sociais enquanto ferramenta para chegar mais perto dos públicos-alvo e dar mais personalidade à marca, havendo sempre pelo menos uma pessoa que se dedica diariamente e quase em exclusivo à gestão deste meio de comunicação.

De referir ainda que na Fnac é feita uma análise bastante detalhada de cada campanha, para perceber se o caminho que está a ser seguido é o mais correto ou não. São

também sempre vistas e analisadas as campanhas e promoções desenvolvidas pela concorrência, de maneira a nunca se deixar ficar para trás.

Foi graças a esta preocupação e dedicação ao estudo da concorrência que me apercebi do quão importante são as questões de confidencialidade quando lidamos com mercados tão aguerridos. Uma pequena fuga de informação pode deitar por terra toda a estratégia de comunicação planeada, pois uma vez sabendo o que estamos a desenvolver, a concorrência pode jogar por antecipação, pode preparar uma resposta agressiva ou pode mesmo roubar a ideia.

Todos estes processos são, como já referido, feitos a um ritmo alucinante. Os prazos são sempre muito apertados e interessa cumprir o dever e deixar as tarefas feitas. Muitas vezes o que importa é colocar a campanha no ar e a atenção ao detalhe nem sempre é a mais adequada, acabando por passar um ou outro detalhe, que no entanto acabam por não ser visíveis no contexto geral da comunicação, e que muitas vezes só são detetáveis pelos próprios colaboradores, que já conhecem os processos e sabem que certa informação não está como devia estar.

Apesar do ritmo frenético, o ambiente vivido era bastante descontraído e isso ajudava à eficiência dos processos, pois apesar de existir muito trabalho, sempre que possível, todos se dispunham a ajudar e colaborar, não havendo por isso climas de tensão que neste caso seriam bastante fáceis de existir.

Para além disso, uma marca é também a cara de quem lá trabalha e a minha passagem pela sede da Fnac fez-me ver que grande parte do sucesso desta empresa passa por aquelas pessoas que diariamente dão o melhor de si em prol do bom nome da organização.

É por tudo isto que a Fnac ocupa um lugar de destaque no mercado da distribuição em Portugal. Pode não ser a líder de mercado mas isso acontece porque tem uma imagem muito própria e assume-a.

Como vimos, o conceito Fnac é um conceito singular em Portugal. É uma marca que alia uma série de produtos e serviços, a espaços físicos aprazíveis e convidativos onde quem lá está sabe bem do que fala e é especialista na sua área. É uma marca que sabe bem o que quer e não se deixa influenciar pela agressividade levada aos extremos que por vezes a concorrência assume nas suas campanhas. É uma marca que conquistou o seu espaço no mercado e que o tem vindo aos poucos a alargar e a angariar mais seguidores deste conceito.

Foram para mim 6 meses que mudaram a minha vida. Cresci muito a nível profissional e ganhei uma confiança nas minhas capacidades que até então nunca havia tido. Cheguei a um sítio em que, mesmo sendo estagiária, me tratavam de igual para igual e confiavam em mim como se de uma profissional se tratasse. Passei de menina a mulher, de estudante a trabalhadora, de colega de trabalho a amiga.

Mais uma vez não posso deixar de agradecer tudo o que esta instituição fez por mim. Não há um dia que passe em que não lembre, por uma ou outra razão, dos momentos que lá passei.

Abriu-me as portas para o futuro e não é por acaso que na minha atual vida profissional continuo a trabalhar com a Fnac, estando desta vez do lado dos fornecedores.

Se consegui deixar a minha marca foi graças às pessoas com quem lidei diariamente, que me ensinaram, que me incentivaram, que me apoiaram em momentos menos bons e que estiveram sempre do meu lado quando precisei.

Este estágio foi claramente uma mais-valia na minha vida profissional, tendo-me moldado naquilo que sou hoje enquanto trabalhadora.

Foi assim que comecei e é assim que termino.

UMA VEZ FNAC, SEMPRE FNAC. OBRIGADA!

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Alves, J. (2005). *O Poder da Comunicação*. Lisboa: Casa das Letras.
- Amaral, S. A. (2008). *Marketing da Informação: Entre a Promoção e a Comunicação Integrada de Marketing*.
- Cazenneuve, J. (1976). *Guia Alfabético das Comunicações de Massas*. Lisboa: Edições 70.
- Cloutier, J. (1975). *A Era de EMEREC ou a Comunicação Audio-Scripto-Visual na hora dos self media*. Lisboa: Instituto de Tecnologia Educativa.
- Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas.
- Fabre, M. (1980). *A História da Comunicação*. Brasil: Moraes.
- Fisk, J. (1992). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições ASA.
- Freixo, M. V., (2012). *Teorias e Modelos da Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management* (8ª ed.). Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2008). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional*. São Paulo: Difusão Editora.
- Leach, E. (2009). *Cultura e Comunicação* (2ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Leclerc, G. (2001). *A Sociedade de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2008). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (11ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Manual de Acolhimento Fnac [Documento Interno da Fnac.] Lisboa: Fnac Portugal.
- Manual de Normas Fnac. [Documento Interno da Fnac]. Lisboa: Fnac Portugal.
- McLuhan, M. (2002). *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*. Brasil: Cultrix.

- McQuail, D. & Windhal, S. (2003). *Modelos de Comunicação: para o estudo da comunicação de massas*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Medeiros, J. & Tomasi, C. (2009). *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Edições Atlas.
- Meunier, J. P., & Peraya, D. (2009). *Introdução às Teorias da Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Piercy, N. F. & Cravens, D. W. *Marketing Estratégico* (8ª ed.). McGraw Hill.
- Plano de Comunicação 2013 [Documento Interno da Fnac]. Lisboa: Fnac Portugal.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, A. (1989). *Estratégias da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. (2010a). *As Técnicas de Comunicação e Informação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. (2010b). *Comunicação e Cultura*. Lisboa: Presença.
- Santos, J. R. (1992). *O que é Comunicação?*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Wolf, M. (1992). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença.

Webgrafia

- Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas [ABRACORP] (2013). Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Entre a Tradição e a Inovação. Porto Alegre: Edipucrs. In <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>. Acedido em 30 de novembro de 2013.
- Batista, A. (2011). A Gestão de Recursos Humanos na Fnac Colombo. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa para obtenção do grau de mestre, orientada por Jorge Filipe da Silva Gomes, Lisboa. In <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4467/1/DM-AMCB-2011.pdf>. Acedido em 2 de dezembro de 2013.
- Bompard, A. (2013). Mot du Président In www.groupe-fnac.com/index.php/mot-du-president/. Acedido em 16 de julho de 2013 em <http://www.groupe-fnac.com>.
- Cavalcante, S. M. (2008). Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo As Ferramentas e suas Aplicabilidades. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão Empresarial e de Pessoas da Universidade Potiguar para obtenção do grau de doutor, orientada por José de Arimatéia Augusto de Lima, Brasil. In <http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf>. Acedido em 7 de dezembro de 2013.
- Fnac França (2013). <http://www.fnac.com>. Acedido em 14 de dezembro de 2013.
- Fnac Portugal (2013). <http://www.fnac.pt>. Acedido em 14 de dezembro de 2013.
- Gonçalves, S. (2008). Cultura e Sociedade de Consumo: Um olhar em retrospecto. *inRevista*, 5(3), 18-28. Retirado em 20 de outubro em http://www.academia.edu/461849/Cultura_e_Sociedade_de_Consumo_um_olhar_em_retrospecto.
- Mundo das marcas (2006, 11 de junho). Fnac [texto colocado no Blog mundodasmarcas.blogspot.pt] enviado para <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/06/fnac-o-mundo-da-cultura.html>. Acedido em 7 setembro de 2013.

- Nicácio, C., Modernidade & Cultura de Massas In <http://www.devmedia.com.br/modernidade-cultura-de-massas/4330#ixzz2nAoDIMWz>. Acedido em 13 setembro de 2013 em <http://www.devmedia.com.br>.
- Pereira, C. & Herschmann, M. (2002). *Comunicação e Novas Estratégias Organizacionais na Era da Informação e do Conhecimento*. Comunicação apresentada no XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Setembro 1-5, 2002. Brasil: Salvador.
- Pereira, R. (2009). Fundamentos da gestão de *stocks* e sua aplicação no contexto de uma grande empresa comercial: o caso da Fnac. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada por Patrícia Moura Sá, Coimbra. In https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11944/1/Relatorio_Estagio_Rita_Pereira_2009.pdf. Acedido em 30 de outubro de 2013.
- Pina, P. (2013). Programação Artística e Cultural num Espaço Comercial: o Caso da FNAC de Coimbra. Dissertação apresentada ao Departamento de Estudos Artísticos da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada por João Maria André, Coimbra. In <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23647/1/Relatório%20FINAL%20%20Patr%C3%ADcia%20Pina%20pdf.pdf>. Acedido em 3 de dezembro de 2013.
- Portal Executivo. Como Elaborar uma Estratégia de Comunicação [texto colocado no site [pmlink.pt](http://www.pmlink.pt)] enviado para http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5058-3_41102--View_429,00.html. Acedido em 26 de setembro de 2013.
- Silva, C. A. (2008). O que mudou em dez anos In www.meiosepublicidade.pt/2008/03/o-que-mudou-em-dez-anos/. Acedido em 23 julho de 2013 em <http://www.meiosepublicidade.pt/>.
- Silva, J. (2009). A Comunicação Interna e a Imagem Organizacional: Estudo de Cason a Fnac Braga. Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho para obtenção do grau de mestre, orientada por Zara Pinto Coelho, Minho. In <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9749/1/tese.pdf>. Acedido em 4 de setembro de 2013.

Sousa, P. J. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2ª ed.).
Acedido em 2 de outubro de 2013 em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>.

Zanchin, L. V., Comunicação Externa e os Reflexos nos Resultados Organizacionais [texto colocado no site [ecrconsultoria.com.br](http://www.ecrconsultoria.com.br)] enviado para <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/planejamento-estrategico/comunicacao-externa-e-os-reflexos-nos-resultados-organiz>. Acedido em 4 de novembro de 2013.

Glossário

Android – sistema operativo de dispositivos móveis.

Briefing – documento que engloba o conjunto de informações necessárias para o desenvolvimento de um trabalho.

Budget – orçamento disponível para determinada ação comercial.

Claim – Frase principal da campanha.

Deadlines – data final para uma ação.

E-reading – leitura de livros digitais.

iOS – sistema operativo dos dispositivos móveis da Apple.

Layout – esboço ou exemplo de estrutura física de um elemento gráfico, onde constam os elementos e uma delimitação dos mesmos.

Meios *above the line* – meios de comunicação para massas (mass media).

Meios *below the line* – todos os meios que não sejam mass media.

Mix de meios – maneira como são geridos e utilizados os meios de comunicação disponíveis (engloba informações como o número de inserções e investimento feito em cada meio).

Multi-tasking – capacidade de realizar várias tarefas ao mesmo tempo.

Ozalide – maquete final de uma publicação que é enviada para a entidade responsável pela publicação, a fim de confirmar as informações e visualizar o resultado final antes do mesmo seguir para produção.

Packshot – imagem ilustrativa do produto.

Players – nestes contextos refere-se às marcas presentes num mercado específico.

Posts – conteúdos publicados online, em redes sociais, blogues, fóruns, etc.

Smartphone – telefone com sistema operacional equivalente ao dos computadores.

Spots (de rádio) – texto que constitui a mensagem falada de um anúncio.

Stakeholders – todos os públicos que de alguma maneira estão ligados a uma organização e que a influenciam direta ou indiretamente.

Target – o mesmo que público-alvo.

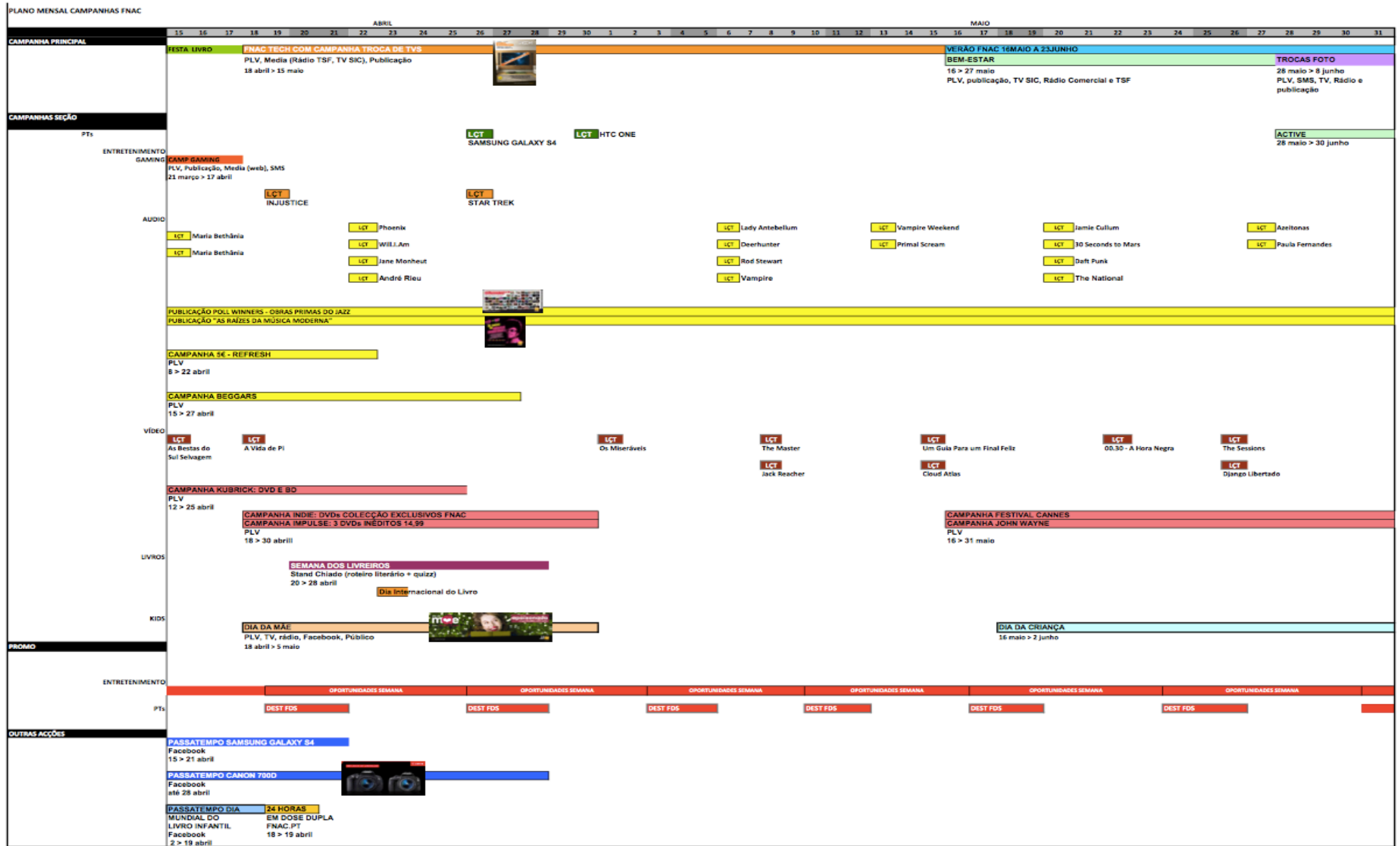
Template – modelos que servem como uma base gráfica para produzir diferentes peças.

Timings – cronologia detalhada de um processo, onde consta a definição das datas de realização de cada tarefa.

ANEXOS

Anexo 1 – Plano de comunicação mensal abril / maio de 2013 da Fnac	ii
Anexo 2 – Briefing criativo para agência (Fnac hi-Tech '11)	iii
Anexo 3 – Briefing explicativo para as lojas (Dia do Pai '12)	vi
Anexo 4 – Espelho de uma publicação (Fnac Reflex '12)	xi
Anexo 5 – Newsletter Fnac Kids de Junho 2012	xii
Anexo 6 – Página de editorial (Fnac Reflex '12).....	xiii
Anexo 7 – Página de prescrição (Fnac Windows 8 '12).....	xiv
Anexo 8 – Análise da campanha 'Quinzena Tecnológica' de 2012	xv

Anexo 1 – Plano de comunicação mensal abril / maio de 2013 da Fnac



Anexo 2 – Briefing criativo para agência - Fnac hi-Tech '11 (1/3)



Briefing Campanha *Hi! Tech* | *Feira da Tecnologia* – Setembro/Outubro 2011

ENQUADRAMENTO

A Fnac é um veículo de descoberta das mais recentes tecnologias, apresentando as novidades em 1ª mão. Os fóruns Fnac, que permitem demonstrações de produto e workshops, apresentam e explicam a tecnologia.

OBJECTIVOS

- ◊ Pretendemos dar a conhecer as últimas tendências na tecnologia e reforçar o nosso cariz de prescrição e aconselhamento;
- ◊ Reforçar a imagem da recomendação Fnac, apostando num cariz mais didático e esclarecedor - queremos explicar a tecnologia e revelar as potencialidades e benefícios para o dia-a-dia das pessoas;
- ◊ Reforçar a imagem da nossa paixão pela tecnologia, aliando a componente técnica à componente emocional e interactiva;
- ◊ Posicionar a Fnac como forte *player* no mercado da tecnologia e potenciar vendas.

TARGET

Generalista, classe ABC1, pessoas informadas e experts, que gostam de Tecnologia e que querem estar a par das últimas novidades. Para pessoas que costumam comprar Tecnologia, mas também para os curiosos sobre o tema e que têm apetência para descobrir mais.

INSIGHT

Partilhamos a paixão pela Tecnologia.

DESCRITIVO DA ACÇÃO COMERCIAL

A campanha terá forte componente prescritiva e didáctica, estando a componente comercial não tão em evidência.

- ◊ Serão realizadas, em loja, semanas temáticas para explorar os seguintes conceitos de tecnologia:
 - Internet TV
 - Tablets
 - Universo 3D em Foto, TV, Vídeo e Telemóveis
 - conceito Fnac Mobile e sistemas operativos de telemóveis
 - novo espaço Fnac PC Experience/Microsoft
- ◊ Iremos apresentar as Novidades mais importantes do momento com lançamentos e acções nos fóruns Fnac com demonstrações.

Anexo 2 – Briefing criativo para agência - Fnac hi-Tech ‘11 (2/3)



A DESENVOLVER

- > Conceito visual para aplicar em materiais de decoração de loja:
 - grande formato 700x130, antenas, cartaz 80x120 e 99x22 e pendurantes

Queremos manter o conceito criado na campanha *hi! Tech Feira da Tecnologia*, realizada em Maio, mas com um “refresh” do visual. É pretendido um look & feel mais “tech”, com ambiente **mais futurista, tridimensional e reforçando a componente de interactividade**. Criar um look com tons mais metalizados poderá ser uma possibilidade.

Elementos gráficos a manter da campanha de Maio:

- . logo “hi! Tech Feira da Tecnologia” - podem no entanto propor novos estudos de cor (não há obrigatoriedade no verde);
- . conceito das **faixas de cor** e pendurantes que transmitam conceito de feira. As faixas poderão ter refresh de cor e deverão ser adaptadas aos temas abordados e não tanto especificamente para produtos. Poderá por isso não ser necessária a utilização de ícones de produto. As faixas poderão ter um tratamento mais tridimensional/efeito 3D;
- . presença da pastilha “-5% em Cartão Fnac” em todas as peças.

Elementos visuais de inspiração:



Anexo 2 – Briefing criativo para agência - Fnac hi-Tech '11 (3/3)



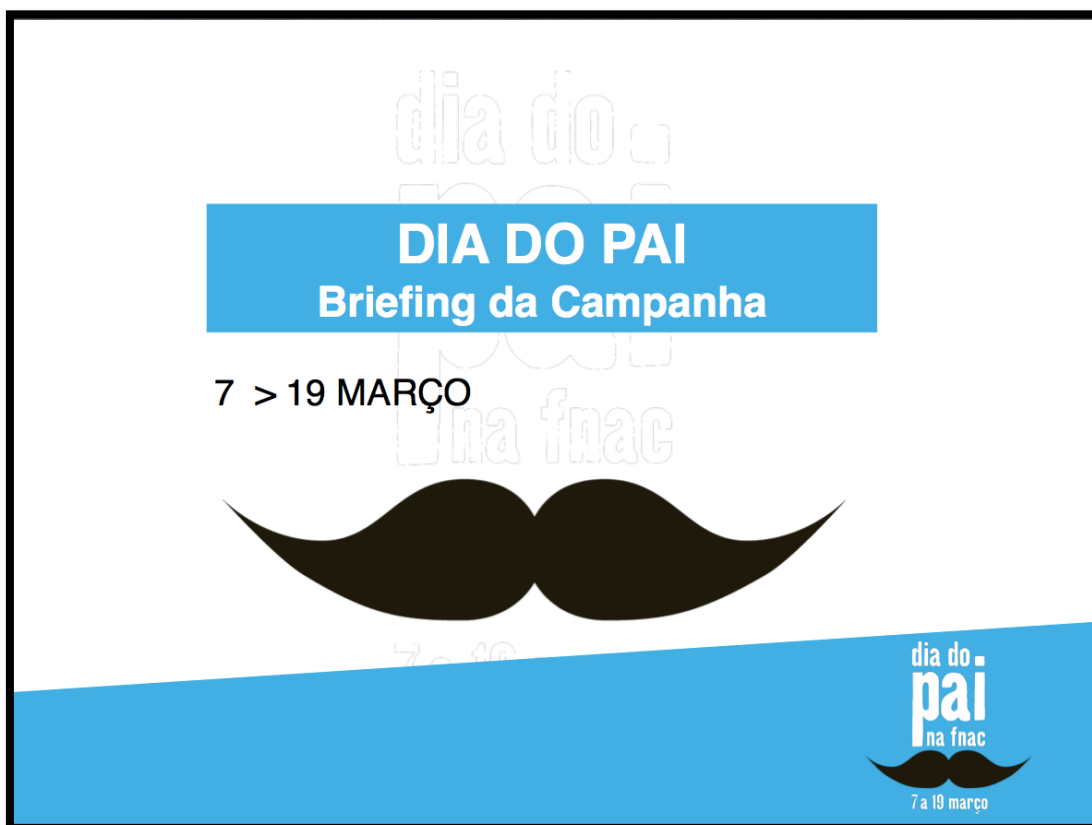
Novos espaços de tecnologia na Fnac:



DATA DE APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA

25 de Agosto 2011

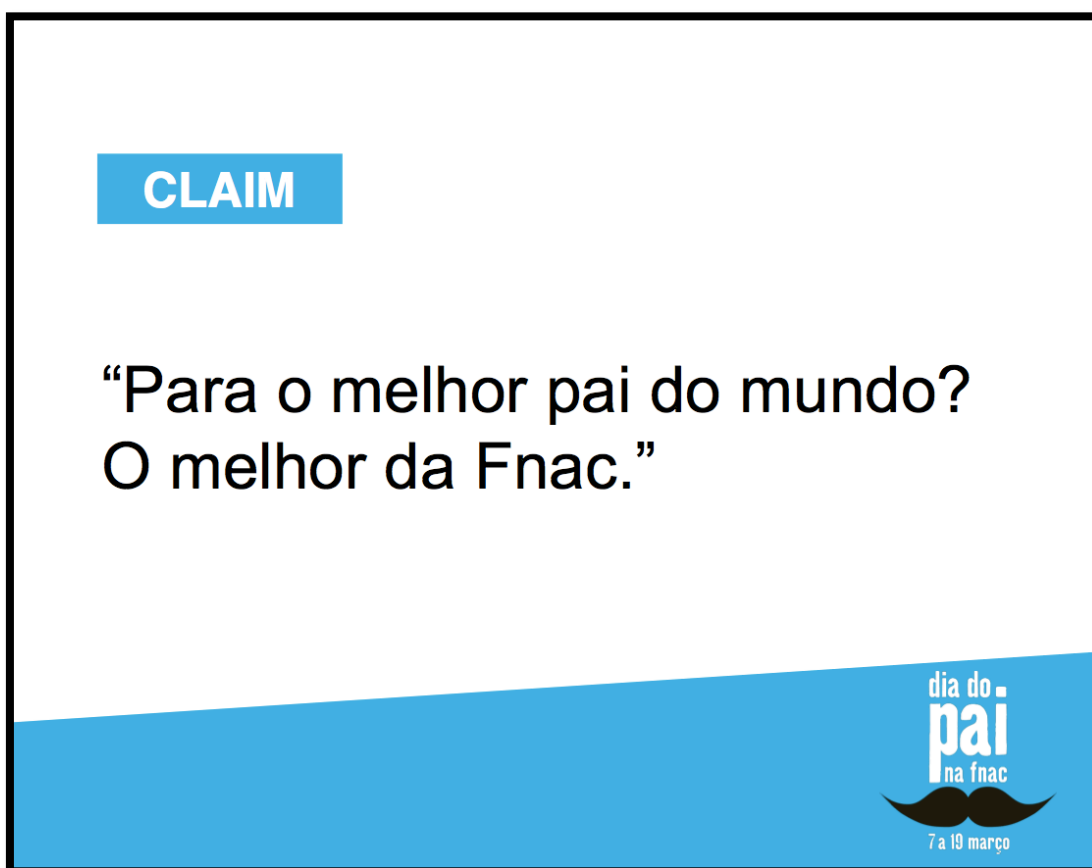
Anexo 3 – Briefing explicativo para as lojas – Dia do Pai ‘12 (1/5)



Slide 1: DIA DO PAI
Briefing da Campanha
7 > 19 MARÇO

Logo: dia do pai na fnac 7 a 19 março

This slide features a white background with a blue banner at the bottom. The text 'DIA DO PAI Briefing da Campanha' is centered in a blue box. Below it, the dates '7 > 19 MARÇO' are displayed. A large black mustache graphic is positioned in the center. The logo 'dia do pai na fnac' with a smaller mustache and the dates '7 a 19 março' is located in the bottom right corner.



Slide 2: CLAIM

“Para o melhor pai do mundo?
O melhor da Fnac.”

Logo: dia do pai na fnac 7 a 19 março

This slide has a white background with a blue banner at the bottom. The word 'CLAIM' is written in a blue box. The main text is the quote: “Para o melhor pai do mundo? O melhor da Fnac.” The logo 'dia do pai na fnac' with a mustache and the dates '7 a 19 março' is in the bottom right corner.

Anexo 3 – Briefing explicativo para as lojas – Dia do Pai ‘12 (2/5)

DESTAQUES

LIVROS	MÚSICA	KOBO	SOM	FOTO
DESCONTOS ATÉ 30%	PROMO JAZZ MASTERS BOX (6 CD)	KOBO GLO: 129,90€ ADERENTES	BOSE OE2 AUSCULTADORES	GOPRO HERO3 BLACK ED. ADVENTURE

dia do
pai
na fnac

7 a 19 março

PLV GENÉRICO



dia do
pai
na fnac

7 a 19 março

Martim, Aderente
“PARA O MELHOR PAI DO MUNDO?
O MELHOR DA FNAC.”

Preços, promoções e ofertas válidas na Fnac de 7 a 19 de março 2012, sendo horas de stock, no caso de esgotamento.

Fnac. Impossível não aderir

Anexo 3 – Briefing explicativo para as lojas – Dia do Pai ‘12 (3/5)

PLV PRODUTO

SUGESTÃO FNAC
DIA DO PAI

dia do pai na fnac
7 a 19 março

GOPRO HERO3 BLACK EDITION - ADVENTURE
449€

ECOSO DLD
149€

JAZZ MASTERS BOX
4 CD
39€

BOSE AUSCULTADORES DE BASS
149€

FNAC. Impossível não aderir

SUGESTÃO FNAC
DIA DO PAI

LIVROS até 50% desconto

GOPRO HERO3 BLACK EDITION - ADVENTURE
449€

ECOSO DLD
149€

JAZZ MASTERS BOX
4 CD
39€

BOSE AUSCULTADORES DE BASS
149€

dia do pai na fnac
7 a 19 março

FNAC. Impossível não aderir

dia do pai na fnac
7 a 19 março

PLV PRODUTO (impressão em loja)

SUGESTÃO FNAC
DIA DO PAI

dia do pai na fnac
7 a 19 março

GUERRA DOS TRONOS DVD
LANÇAMENTO 13 DE MARÇO

39,99€

FNAC. Impossível não aderir

SUGESTÃO FNAC
DIA DO PAI

dia do pai na fnac
7 a 19 março

GOPRO HERO3 BLACK EDITION - ADVENTURE
449€

FNAC. Impossível não aderir

SUGESTÃO FNAC
DIA DO PAI

dia do pai na fnac
7 a 19 março

ARGO
Disponível em DVD e Blu-ray

DVD 19,99€
BD 24,99€

FNAC. Impossível não aderir

dia do pai na fnac
7 a 19 março

Anexo 3 – Briefing explicativo para as lojas – Dia do Pai ‘12 (4/5)



Anexo 3 – Briefing explicativo para as lojas – Dia do Pai ‘12 (5/5)

CRM

- E-news dedicadas e segmentadas.
- Post patrocinado no Facebook.



dia do
pai
na fnac



7 a 19 março

Anexo 4 – Espelho de uma publicação (Fnac Reflex '12)

ESPELHO_FNAC REFLEX 2012			
	CAPA	1	
2	CARTÃO FNAC	3	22
	EDITORIAL/INDICE		OBJETIVAS MACRO
4	KIT VIAGEM	5	24
	KIT VÍDEO		OBJETIVAS GRANDE ANGULAR
6	KIT MACRO	7	26
	KIT ESTÚDIO		OBJETIVAS FIXAS
8	REFLEX (PACKS FNAC)	9	28
	REFLEX		FLASH
10	REFLEX	11	27
	ANÚNCIO		TRIPÉ
12	REFLEX	13	29
	REFLEX		TRIPÉ
14	REFLEX	15	30
	ANÚNCIO		BOLSAS
16	HÍBRIDAS	17	31
	HÍBRIDAS		MOCHILAS
18	COMPACTAS AVANÇADAS	19	32
	ANÚNCIO		CARTÕES
20	OBJETIVAS ZOOM	21	33
	TELEOBJETIVAS		LABORATÓRIO
			34
			FILTROS
			35
			LIVROS
			36
			LIVROS
			37
			38
			FNAC.PT
			39
			FNAC.PT
			40
			CAMPANHA DE TROCAS

Anexo 5 – Newsletter Fnac Kids de Junho 2012





clube **fnac kids**
cresce contigo

Newsletter Junho

Junho assinala a chegada do Verão e o final do ano lectivo, mas também marca a aproximação de uma das datas mais importantes do ano: o **Dia da Criança!**

É a altura ideal para celebrar toda a diversão, magia e felicidade que fazem parte do dia a dia dos mais pequenos.

Para comemorar este dia tão importante para os nossos "pequenitos" preparamos um fim de semana onde muitas surpresas, animação e diversão estão garantidas na Fnac! Estamos à vossa espera, com a oferta de um Balão Fnac Kids!

Todas as novidades em <http://clubekids.fnac.pt>

NOVOS PASSATEMPOS CLUBE FNAC KIDS
PARTICIPA E GANHA PRÉMIOS FANTÁSTICOS







FEIRA POPULAR DE BRINQUEDOS CIENTÍFICOS



Celebra o Dia Mundial da Criança e surpreende-te com todas as experiências científicas que preparamos!

2 JUNHO 11H30 GAIASHOPPING

ATELIER DE PLASTICINA JOÃOZINHO PASTELINHO



Era uma vez uma família de agricultores muito gulosa que precisava de ajuda para cozinhar. Vem ajudar a pastelinhos em massa de moldar!

2 JUNHO 11H30 CHIADO

PACK EXCLUSIVO FNAC
2 BILHETES + BRINDE

16 e 17 JUNHO
PORTO
ESTÁDIO DO DRAGÃO

29 e 30 JUNHO
e 1 JULHO
LISBOA
ESTÁDIO DO BELLESGUARDES



EXCLUSIVO FNAC 44,99€

festival PANDA AO VIVO

2012 PRODUTO DIGITAL DA FNAC

SUGESTÕES DIA DA CRIANÇA: ATÉ 40% DESCONTO
EXCLUSIVO FNAC.PT 17 MAIO > 3 JUNHO



CARTÃO OFERTA FNAC KIDS
OFEREÇA EMOÇÕES

A MANEIRA MAIS FÁCIL, RÁPIDA E COMODA DE OFERECER UM PRESENTE FNAC



RECOLHA UM CARTÃO OFERTA FNAC



RETIRA-O NA CAIXA DE 10€ A 30€



OFEREA-O E FAÇA ALGUÉM FELIZ



INSCREVA JÁ O SEU FILHO NO CLUBE FNAC KIDS

- Kit de Boas-Vindas com Vouchers e Brinde
- Ofertas Especiais Fnac Kids
- Vantagens e descontos em Parceiros
- Sugestões de actividades em família
- Passatempos e iniciativas

INSCRIÇÃO GRATUITA E IMEDIATA NA FNAC



Visite o site em <http://clubekids.fnac.pt>



www.fnac.pt

Anexo 6 – Página de editorial (Fnac Reflex '12)



© Miguel Claro www.miguelclaro.com

Castelo Amourol, V. Nova da Banquinha. Canon 50D, 20 seg. a f/4.5, ISO 500, Dist. Focal: 10mm. Soma de 161 imagens (exp. total: 54 min.)

EDITORIAL

A nuance de cores, luzes e sombras que a natureza combina a cada instante, desafia o instinto e visão de todos aqueles que se movem pela paixão e vontade de partilhar com o mundo, cada um desses momentos. Fotografar, poderá ser uma experiência enriquecedora, emocionante e inesquecível!

Neste guia, ajudá-lo-emos a encontrar todo o equipamento que precisa para satisfazer as suas necessidades, seja como fotógrafo iniciado, avançado ou profissional.

Distinguindo-se no mercado fotográfico como uma referência, através da vasta oferta em equipamento e acessórios e sempre na vanguarda da tecnologia, a Fnac disponibiliza tudo o que precisa para começar a fotografar agora mesmo. Com os kits Reflex preparados à sua medida, seja para Macrofotografia, vídeo, noturno ou Viagem, nada foi esquecido ou deixado ao acaso.

Desde o filtro ao tripé, passando pelas soluções de transporte e proteção do equipamento, ao imprescindível cartão de memória, tudo será revelado e sugerido neste Guia, com uma única finalidade: a de o ajudar a optar pelo melhor compromisso entre, utilidade, preço e qualidade.

Para tornar ainda mais envolvente a experiência deste guia e porque uma imagem vale mais que mil palavras, partilho algumas fotografias que tive oportunidade de fazer ao longo dos últimos anos, como astrofotógrafo de paisagem, algumas foram premiadas ou publicadas em revistas, mas o melhor é terem sido todas tiradas em Portugal.

Surprenda-se e deixe-se apaixonar pela magia da fotografia!

Miguel Claro
astrofotógrafo, formador e autor

ÍNDICE

KITS DE FOTOGRAFIA	4
CÂMARAS REFLEX	8
CÂMARAS HÍBRIDAS	16
CÂMARAS COMPACTAS	18
OBJETIVAS	20
FLASHES	26
TRIPÉS / MONOPÉS	28
MOCHILAS / BOLSAS / ESTOJOS	30
ACESSÓRIOS	32
LIVROS	36
EXCLUSIVOS FNAC.PT	38

CALL CENTER FNAC

Se o artigo que procura não está disponível, pode encomendá-lo em qualquer loja Fnac ou através do Call Center Fnac. Informe-se junto dos vendedores.

707 31 34 35

0,123€/min. – rede fixa; 0,308€/min. – rede móvel (IVA incluído). Após o 1º minuto, faturação ao segundo. Horário de atendimento: todos os dias, das 9h às 23h. Ser-lhe-á enviada uma mensagem assim que o produto estiver disponível para levantamento.

Fotografia da capa por: © Miguel Claro www.miguelclaro.com
Imagem publicada na revista **Quero Saber, Olhar Global**, edição out. 2011.
Chuva de Estrelas. Fonte-da-Telha. Canon 50D, 25 seg. a f/6.3, ISO 800, Dist. Focal: 12mm.
Soma de 75 imagens (exp. total: 31 min.)

Anexo 7 – Página de prescrição (Fnac Windows 8 ‘12)

AS NOVIDADES DO WINDOWS 8 03

Personalizado
Modifique o ecrã Inicial para que este contenha tudo o que é mais importante para si. Organize-o e personalize-o à sua maneira.

Ligado
Agora, tudo está centralizado e a partilha tornou-se mais fácil. Sincronize os seus websites favoritos (como o Facebook, o Flickr, o Hotmail, etc.) com os conteúdos do seu PC, como fotografias e contactos.

Sensível ao toque
O novo Windows 8 foi redesenhado para suportar dispositivos táteis, mas continua a funcionar com o rato e o teclado.

- O ecrã Inicial do Windows 8 é o seu ponto de partida para tudo o que é mais importante para si. Organize-o, personalize-o e torne-o seu.
- Os tablets Windows permitem executar o Word, o PowerPoint, o Excel e o OneNote, para que possa trabalhar nos intervalos dos seus programas de TV favoritos.
- A Loja Windows tem milhares de aplicações para todos os gostos.
- Os mosaicos dinâmicos do ecrã Inicial do Windows 8 apresentam atualizações em tempo real das contas do Facebook, do Twitter e de correio eletrónico.
- Tudo está centralizado e a partilha torna-se mais fácil quando pode sincronizar os seus websites favoritos, como o Facebook, com os conteúdos do seu PC.
- Utilize várias contas de múltiplos utilizadores num só dispositivo.
- Aceda ao ambiente de trabalho clássico a qualquer momento.

Pedro Carvalho
Fnac Coimbra

FNAC RECOMENDA

"Com a constante evolução tecnológica no parque informático é cada vez mais crucial possuir um sistema operativo que a acompanhe. O Windows 8 vem elevar o nível organizacional do seu computador, onde poderá pesquisar documentos de uma forma mais eficaz e gerir os seus ficheiros com um grau de personalização elevado. Vem ainda revolucionar o sistema de interação com o sistema operativo tornando-se tátil, funcionando agora também em tablet."

Anexo 8 – Análise da campanha ‘Quinzena Tecnológica’ ‘12 (1/2)

Ficha de Avaliação de Campanhas FNAC

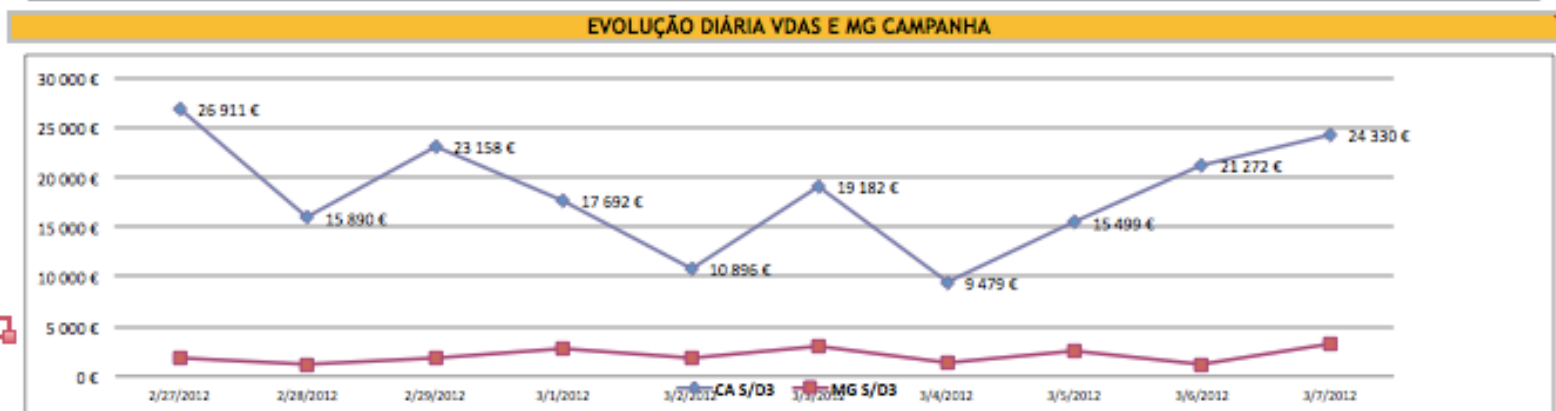
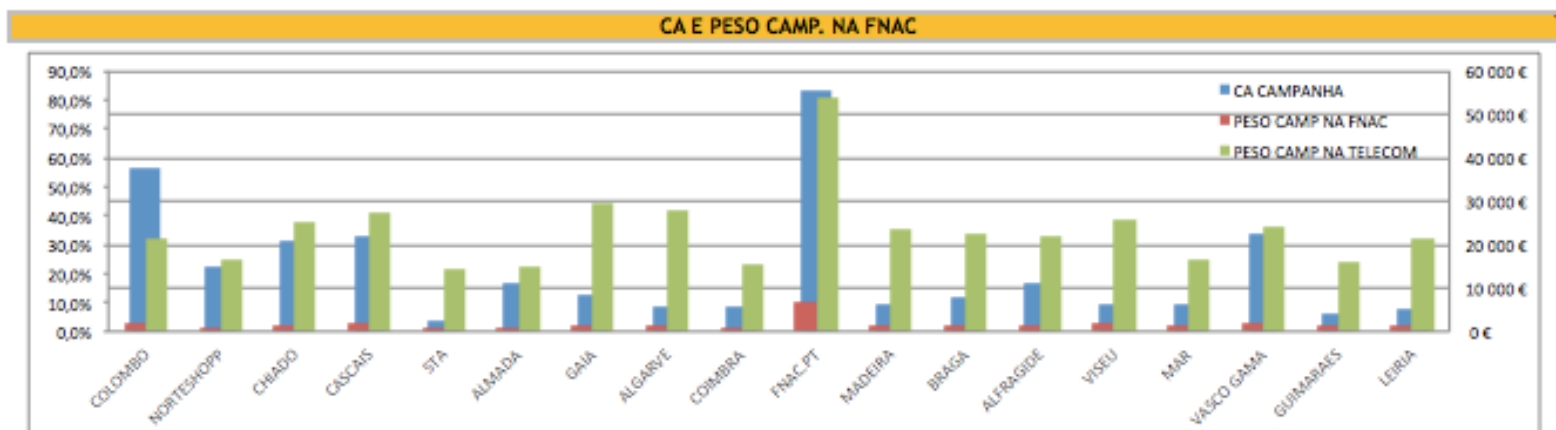
QUINZENA TECNOLOGIA			23/Fev	-	07/Mar
PRODUTOS ALVO CAMPANHA			VENDAS E MARGEM CAMPANHA		
QTD ARTIGOS cod_fam1 DEPARTAMENTO Total 1102 TELECOMUNICACOES 327 Grand Total 327			DADOS VENDAS CA S/D3 MG S/D3 %_MARGE TELECOMUNICACOES 253 367 € 25 408 € 10,0% Grand Total 253 367 € 25 408 € 10,0%		
			Cod. PT's 4881 Cod. PE's		

Campanha para troca de produtos técnicos, nomeadamente telemóveis. Mediante comunicação em PLV loja, SMS e Mailing Aderentes Fnac.

IC'S E COOPERAÇÃO COMERCIAL	BUDGET	N
IC's fornecedores / Gains Arrieres	-	-
DP	-	-
Outros	-	-
Custos Comunicação e Marketing		44 993
Publicação	-	-
PLV & Merchandising	-	13 825
Media	-	12 729
Mailings & Mkt Aderente	-	15 439
SMS	-	3 000
OUTROS custos/proveitos		0
Resultado Líquido da Campanha		-19 585
% Resultado Líquido da Campanha		-7,7%
ROI (RETURN ON INVESTMENT)		0,56

RESULTADOS POR LOJA					
COD_LOJA	LOJA	Data CA S/D3	MG S/D3	PESO CAMP NA FNAC	PESO CAMP NA TELECOM
1	COLOMBO	37 865 €	5 625	2,6%	32%
2	NORTESHOPPI	14 755 €	1 645	1,7%	24%
3	CHIADO	20 662 €	2 638	2,5%	38%
4	CASCAIS	21 872 €	2 011	2,7%	41%
5	STA CATARINA	2 716 €	335	0,9%	21%
7	ALMADA	11 190 €	980	1,5%	23%
8	GAIA	8 444 €	774	2,2%	44%
9	ALGARVE	5 538 €	427	1,7%	42%
10	COIMBRA	5 883 €	610	1,3%	23%
11	FNAC.PT	55 448 €	1 603	10,4%	80%
12	MADEIRA	6 007 €	902	1,9%	35%
13	BRAGA	8 087 €	895	2,4%	34%
14	ALFRAGIDE	11 098 €	1 254	1,9%	33%
15	VISEU	6 407 €	955	2,5%	38%
16	MAR SHOPPING	6 006 €	586	1,8%	25%
17	VASCO GAMA	22 431 €	3 152	3,1%	36%
18	GUIMARAES	3 940 €	574	1,8%	24%
19	LEIRIA	5 017 €	440	1,8%	32%
Grand Total		253 367 €	25 408	2,6%	37%

Anexo 8 – Análise da campanha ‘Quinzena Tecnológica’ ‘12 (2/2)



TOP 15 PRODUTOS EM UNIDADES	PART.	UNID	VALOR
NOKIA 1616 BLACK*	B	86	1 637 €
NOKIA X2-02 DK SILVER DUAL SIM	C	77	3 700 €
NOKIA LUMIA 800 BLACK ***	C	63	12 311 €
BLACKBERRY 8520 CURVE ***		61	7 377 €
NOKIA 101 DUAL SIM BLACK	C	54	1 526 €
APPLE IPHONE 4S 16GB BLACK*	C	52	30 186 €
NOKIA C2-03 BLACK DUAL SIM	C	50	3 209 €
NOKIA ASHA 300 GRAPHITE	C	45	2 906 €
NOKIA ASHA 200 GRAPH DUAL SIM	C	44	3 153 €
NOKIA C2-05 GREY	C	38	2 120 €
NOKIA C1-01 ***		38	1 262 €
SONY XPERIA S BK	C	37	10 998 €
NOKIA C2-00 DUAL SIM BLACK*		33	1 661 €
NOKIA C2-01 BK	B	30	1 886 €
NOKIA X2-05 BLACK ***		30	1 172 €

TOP 15 PRODUTOS EM VALOR	DEPART..	VALOR	UNID
APPLE IPHONE 4S 16GB BLACK*	C	30 186 €	52
APPLE IPHONE 4S 64GB BLACK*	-A	14 790 €	16
APPLE IPHONE 4S 16GB BLACK	-C	14 204 €	23
NOKIA LUMIA 800 BLACK ***	C	12 311 €	63
SONY XPERIA S BK	C	10 998 €	37
APPLE IPHONE 4S 32GB BLACK*	B	9 722 €	12
BLACKBERRY 9900 BOLD TOUCH	B	8 683 €	22
BLACKBERRY 8520 CURVE ***		7 377 €	61
SONY XPERIA S WHITE	N	7 258 €	20
APPLE IPHONE 4S 16GB WHITE*	-B	6 870 €	12
SONY ERICSSON XPERIA ARC S BLU*	C	6 700 €	24
SONY ERICSSON XPERIA ARC S WHITE*		6 516 €	29
BLACKBERRY 9360 CURVE	C	5 004 €	21
NOKIA LUMIA 710 BLACK ***	C	4 906 €	29
HTC EVO 3D*	A	4 046 €	14