



Universidade de Aveiro  
Ano 2021

**VIVIANA CLÁUDIA  
OLIVEIRA CORREIA**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA  
E DOS EVENTOS NA *RETAIL BRAND EXPERIENCE* -  
O CASO DA FNAC DO GAIA SHOPPING**



Universidade de Aveiro  
Ano 2021

**VIVIANA CLÁUDIA  
OLIVEIRA CORREIA**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA  
E DOS EVENTOS NA *RETAIL BRAND EXPERIENCE* -  
O CASO DA FNAC DO GAIA SHOPPING**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Susana Vasconcelos Marques, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Sarabando Filipe**  
professora adjunta da Universidade de Aveiro

**Doutora Maria de Lurdes Marques Amorim de Araújo Faria Sarmento**  
bolseira de pós-doutoramento da Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Economia

**Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques**  
professora adjunta da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À minha família, em especial aos meus pais, por sempre acreditarem, me apoiarem e investirem na minha formação.

À Bárbara e à Cátia, companheiras de jornadas diferentes da minha vida mas ambas importantes e fiéis amigas, por me continuarem a apoiar e a incentivar mesmo à distância.

À Prof.<sup>a</sup> Susana Vasconcelos, pela disponibilidade, paciência, auxílio e conselhos dados ao longo do último ano.

Ao Rúben Dias, responsável pelo Departamento de Comunicação onde estagiei, pela forma como me recebeu desde o início e pela disponibilidade constante em ensinar e auxiliar em tudo o que pudesse.

À equipa da Fnac do Gaia Shopping, pela forma como me acolheram e me fizeram sentir como se pertencesse à família.

## palavras-chave

comunicação, *customer experience*, eventos, ponto de venda, *retail brand experience*.

## resumo

O presente relatório trata a concretização de um estágio curricular inserido no mestrado em Marketing do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro num dos departamentos de comunicação de uma multinacional prestigiada no setor do retalho, a Fnac do grupo Fnac Darty.

O objetivo primário deste estágio assentou na otimização da experiência do consumidor na Fnac do Gaia Shopping, um dos pontos de venda do grupo Fnac Darty, através do desenvolvimento e consolidação dos conhecimentos adquiridos no decorrer da formação académica num contexto prático e real.

Por conseguinte, os objetivos do presente estudo integram (1) a compreensão do percurso e das dimensões da *customer experience*, nomeadamente no contexto de retalho; (2) a compreensão do funcionamento e da importância do Departamento de Comunicação num contexto de retalho, no qual existe um contacto direto com o consumidor (em concreto o da loja física da Fnac do Gaia Shopping); (3) a compreensão da relação de interdependência entre a Sede e as lojas, em termos de marketing e comunicação; (4) o entendimento do papel do Departamento de Comunicação ao nível das lojas, especificamente o da loja Fnac do Gaia Shopping, para a Comunicação Integrada de Marketing e (5) a exploração do potencial dos eventos e da comunicação no ponto de venda para a *brand experience*.

Para a prossecução dos objetivos enumerados, foi utilizada uma metodologia que consistiu numa pesquisa científica a fim de sustentar todas as atividades realizadas durante o estágio e aqui descritas, numa posterior análise comparativa e respetivas conclusões. Tais conclusões enfatizam a importância do papel da comunicação nas mais diversas dimensões da experiência e na experiência do consumidor como um todo que, por sua vez, têm influência no sucesso ou insucesso de uma marca.

**keywords**

communication, customer experience, events, point of sale, retail brand experience.

**abstract**

This report deals with the concretization of a curricular internship inserted in the Master's in Marketing at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração of the University of Aveiro, in one of the communication departments of a prestigious multinational in the retail sector, Fnac of the Fnac Darty group.

The primary objective of this internship was to optimize the consumer experience at Fnac Gaia Shopping, one of the points of sale of the Fnac Darty group, through the development and consolidation of the knowledge acquired during the academic training in a practical and real context.

Therefore, the objectives of the present study integrate (1) the understanding of the route and dimensions of the customer experience, namely in the retail context; (2) understanding the importance of the Communication Department and how it works in the retail context, where there is direct contact with the consumer (in particular, the Fnac physical store of Gaia Shopping); (3) understanding the interdependence relationship between the Headquarters and the stores, in terms of marketing and communication; (4) understanding the role of the Communication Department at the store level, specifically the Fnac store of Gaia Shopping, for Integrated Marketing Communication and (5) exploring the potential of events and communication at the point of sale for the brand experience.

For the pursuit of the listed objectives, a methodology was used that consisted in a scientific research in order to support all the activities carried out during the internship and described here, in a subsequent comparative analysis and respective conclusions. Such conclusions emphasize the importance of the role of communication in various dimensions of the experience as well as in the consumer experience as a whole, which, in turn, influences the success or failure of a brand.

# ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO .....	1
1.	Âmbito do Trabalho .....	1
2.	Motivações para a escolha da empresa .....	2
3.	Objetivos .....	3
4.	Estrutura do Relatório .....	3
II.	REVISÃO DA LITERATURA .....	5
1.	Evolução do conceito de Experiência .....	5
1.1.	Do marketing tradicional ao marketing experiencial .....	9
1.2.	<i>Customer Experience</i> .....	10
1.3.	<i>Brand Experience</i> .....	12
1.4.	<i>Retail Brand Experience</i> .....	15
2.	Comunicação Integrada .....	17
2.1.	Eventos .....	19
2.2.	Comunicação no ponto de venda .....	22
III.	ESTÁGIO .....	26
1.	Caracterização da Empresa .....	26
1.1.	Fnac Europa .....	26
1.1.1.	História .....	26

1.1.2. Fatores diferenciadores .....	29
1.1.3. Valores Fnac.....	31
1.2. Fnac Portugal .....	32
2. Caraterização do estágio.....	35
2.1. Gestão e organização de eventos do fórum.....	36
2.1.1. Tipologia dos eventos .....	36
2.1.2. Processo .....	37
2.1.3. Consignações .....	42
2.2. Comunicação no ponto de venda .....	42
2.2.1. Genéricos .....	43
2.2.2. Campanhas.....	44
2.2.3. Comunicação dos eventos do fórum .....	48
3. Outras dinâmicas desenvolvidas.....	53
IV. CONCLUSÕES .....	55
V. REFERÊNCIAS.....	60
VI. ANEXOS.....	67
1. Anexo A - Template de guia de consignação (fonte: Fnac) .....	67
2. Anexo B – Eventos da loja de Gaia partilhados no IG da Fnac (fonte: Fnac).....	68
3. Anexo C – Flyer do período de 01 a 15 fev 2020 (fonte: Fnac) .....	69
4. Anexo D – Exemplos de templates utilizados por tipo de evento (fonte: Fnac) ..	70



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Distinções económicas entre: Mercadorias, Bens, Serviços e Experiências (fonte: (Pine & Gilmore, 1998, p. 98)).....	6
Figura 2 - Os quatro reinos de uma experiência (fonte: Pine & Gilmore, 1998, p. 102).....	8
Figura 3 - Características do Marketing Tradicional (fonte: Schmitt, 1999, p. 55) .....	10
Figura 4 - Características do Marketing Experiencial (fonte: Schmitt, 1999, p. 58).....	10
Figura 5 - Modelo conceptual da criação da customer experience (fonte: Verhoef et al., 2009, p. 32).....	12
Figura 6 - Principais tipos de comunicação (fonte: Keller, 2010, p. 2) .....	17
Figura 7 - A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships (fonte: Duncan & Moriarty, 1998, p. 9).....	19
Figura 8 - Exemplos de Eventos de Marketing (fonte: Wood, 2009, p. 249) .....	21
Figura 9 - Max Théret e André Essel (fonte: Fnac Darty, 2020) .....	26
Figura 10 - Presença da Fnac no mundo em 2017 (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 5) .....	28
Figura 11 - Distribuição do volume de Negócios 2015 (FnacPortugal, 2017, p. 17) .....	29
Figura 12 - Valores Fnac (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 32) .....	31
Figura 13 - Lojas Fnac em Portugal em 2017 (Recrutamento Fnac, 2020) .....	32
Figura 14 - Produtos disponibilizados pela Fnac (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 38).....	33
Figura 15 - Serviços disponibilizados pela Fnac (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 39) .....	34
Figura 16 - Distribuição do volume de negócios em Portugal 2016 (FnacPortugal, 2017, p. 33).....	34

Figura 17 - Fórum Fnac Gaia Shopping (fonte: elaboração própria).....	36
Figura 18 - Processo do agendamento de eventos (fonte: elaboração própria) .....	38
Figura 19 - Exemplo de um mês pré-agendado (fonte: elaboração própria).....	39
Figura 20 - Partilhas de eventos no IG da Fnac (fonte: IG Fnac) .....	41
Figura 21 - Genérico "PROMO FNAC" (fonte: elaboração própria).....	43
Figura 22 - Genérico "DESTAQUE" (fonte: elaboração própria).....	43
Figura 23 - Genérico "NOVIDADE" (fonte: elaboração própria).....	44
Figura 24 - Etapas da comunicação das campanhas (fonte: elaboração própria) .....	44
Figura 25 - Exemplo de genérico de campanha (fonte: Fnac).....	45
Figura 26 - Exemplo de crédito de campanha (fonte: Fnac) .....	45
Figura 27 - Exemplo de visual obrigatório (fonte: Fnac) .....	46
Figura 28 - Black Friday 2019 acesso antecipado (fonte: Fnac) .....	47
Figura 29 - Tríptico junto às escadas rolantes (fonte: elaboração própria) .....	48
Figura 30 - Processo da comunicação dos eventos (fonte: elaboração própria) .....	49
Figura 31 - Expositor no fórum Fnac (fonte: elaboração própria) .....	50
Figura 32 - Expositor na zona do serviço ao cliente (fonte: elaboração própria) .....	50
Figura 33 - Expositor do Café Fnac (fonte: elaboração própria) .....	51
Figura 34 - Exemplos de estações onde a Fnac anuncia campanhas (fonte: Fnac) .....	52
Figura 35 - Exemplos de frequências onde a Fnac anuncia campanhas (fonte: Fnac) .....	52
Figura 36 - Dinâmica de Natal (fonte: elaboração própria) .....	54

# I. INTRODUÇÃO

## 1. ÂMBITO DO TRABALHO

Atualmente o paradigma do marketing está assente na crescente importância do conceito de marketing relacional, ambiental e socialmente responsável. O marketing-mix moderno tem ainda em consideração a realização de uma comunicação de longo prazo com o consumidor para além da satisfação das suas necessidades (Jankovic, 2012).

Neste sentido tem surgido a necessidade do desenvolvimento da identidade das marcas, isto é, a aplicação de diferentes ferramentas importantes de marketing com o objetivo de criar, desenvolver a marca e estabelecer uma conexão emocional mais forte com o consumidor final (Jankovic, 2012).

Além disto, tem sido cada vez mais frequente a valorização da importância da comunicação integrada de marketing já que permite, por palavras muito breves, que as empresas usem várias técnicas e ferramentas de comunicação para comunicar a mensagem que a marca tem para o público-alvo, de forma credível, consistente e clara (Jankovic, 2012).

Tendo em consideração a complexidade da realidade em torno do marketing e da comunicação, o estágio tratado no presente relatório foi realizado num dos departamentos de comunicação de uma empresa internacional inserida no setor do retalho, líder europeia na distribuição de bens culturais, tecnológicos e de lazer, a Fnac. O estágio teve uma duração total de 1000 horas, tendo iniciado no dia 2 de setembro de 2019 e terminado no dia 11 de março de 2020. Os principais pilares do estágio assentaram na comunicação no ponto de venda (no caso, na loja do Gaia Shopping) e na gestão e comunicação dos eventos, os quais implicaram direta e indiretamente o contacto com os consumidores. No final de contas, o principal objetivo foi proporcionar uma experiência positiva aos clientes ou até mesmo melhorar a sua experiência na loja.

Desde modo, e a fim de sustentar o que foi realizado durante o estágio, a revisão da literatura aqui apresentada assenta na experiência do consumidor no contexto *in-store* e de relação com uma marca; na importância da realização de uma comunicação integrada e, finalmente, em duas formas específicas que existem de comunicar: a partir dos eventos e do espaço físico dos pontos de venda.

## 2. MOTIVAÇÕES PARA A ESCOLHA DA EMPRESA

O estágio tratado no presente relatório insere-se no âmbito da concretização do mestrado em Marketing pela Universidade de Aveiro. Dentro das três variantes possíveis (dissertação, estágio ou projeto), a seleção do estágio surgiu da necessidade e do interesse pessoais em ter uma primeira experiência naquele que é o contexto profissional, aprender e melhorar conhecimentos adquiridos e pôr em prática aqueles para os quais me estive a formar nos últimos anos.

A seleção da Fnac como empresa para executar o estágio curricular não foi imediata. Na verdade, os pensamentos primários rondaram a gestão de eventos em unidades hoteleiras. Contudo, como o carinho e admiração pela Fnac me estão intrínsecos desde muito nova e como tal já tinha conhecimento de que a Fnac realiza eventos de modo a promover a cultura, decidi informar-me acerca da viabilidade de executar o estágio num departamento responsável pela organização de eventos e assim conciliar as duas paixões: a Fnac e a gestão de eventos. Esta paixão pela gestão e organização de eventos surgiu do facto de nos últimos anos ter estado envolvida na organização de eventos de diversos carizes (desportivos, associativos, culturais e artísticos), dos quais destaco o Festival Azeméis Seasons Sounds, por ser um dos quais estou envolvida desde o seu nascimento e até aos dias de hoje. Este é um festival de música e arte cuja missão é dinamizar e promover a cultura na cidade onde se insere, que corresponde ao meu concelho de berço e residência, Oliveira de Azeméis.

Aquando a procura das tais informações de viabilidade, ainda mais interesse me despertou quando percebi que esse mesmo departamento, o Departamento de Comunicação, também é responsável por toda a comunicação presente na respetiva loja. Foi então que decidi definitivamente propor à Fnac que me acolhesse para a realização do estágio.

### 3. OBJETIVOS

O estágio curricular tratado no presente relatório teve como principais objetivos:

- Compreender o percurso e as dimensões da *customer experience*, nomeadamente no contexto de retalho;
- Compreender o funcionamento e a importância do Departamento de Comunicação num contexto de retalho, no qual existe um contacto direto com o consumidor (em concreto o da loja física da Fnac do Gaia Shopping);
- Compreender a relação de interdependência entre a Sede e as lojas, em termos de marketing e comunicação;
- Entender o papel do Departamento de Comunicação ao nível das lojas, especificamente a loja Fnac do Gaia Shopping, para a Comunicação Integrada de Marketing;
- Explorar o potencial dos eventos e da comunicação no ponto de venda para a *brand experience*.

### 4. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

A fim de sistematizar da melhor forma o relatório, este apresenta quatro eixos centrais. Inicialmente dá-se uma breve introdução aos temas em estudo e às principais questões do estágio curricular. Em segundo lugar é apresentada a revisão da literatura acerca dos tópicos centrais de investigação do estágio. No terceiro capítulo são tratados os aspetos

relacionados com a empresa e o estágio, desde a caracterização e história da Fnac bem como a descrição das funções e atividades desempenhadas ao longo do estágio curricular. Por último, o quarto capítulo finaliza o relatório com a conclusão, no qual se insere uma análise crítica do estágio.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

Com o crescente aumento da competitividade naquele que é o ambiente de retalho, os respetivos profissionais reconheceram a importância de oferecer experiências positivas aos seus clientes e têm vindo cada vez mais a agir neste sentido (Khan & Rahman, 2015). Aliás, a distinção entre experiências e serviços, da mesma forma que os serviços se distinguem dos bens, já vem sendo falada e conscientizada desde o final do século XX (Pine & Gilmore, 1998). Afinal, para o cliente o que realmente importa não são os produtos ou os serviços em si, mas sim as experiências emocionais em torno daquilo que estão a adquirir (Morrison & Crane, 2007), experiências únicas e memoráveis (Zarantonello & Schmitt, 2010). Como constataram Pine e Gilmore (1998): “enquanto as mercadorias são fungíveis, os bens tangíveis e os serviços intangíveis, as experiências são memoráveis” (p.98).

Deste modo, a preocupação em criar melhores *customer experiences* tornou-se num dos principais objetivos do atual ambiente de retalho (Verhoef et al., 2009), chegando mesmo o conceito de gestão da experiência do consumidor (*customer experience management*) a ser incorporado nas missões de muitas empresas a nível mundial. A Dell, uma reconhecida marca de computadores, é um destes exemplos já que a sua missão se foca em oferecer a melhor *customer experience* nos mercados em que atua (Verhoef et al., 2009). Pine e Gilmore (1998) defendem que a criação de uma *customer experience* distinta pode refletir-se em grandes valores económicos para as empresas.

Antes de se avançar sobre este tema, é fundamental compreender o conceito de experiência e de todas as suas envolventes.

### 1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EXPERIÊNCIA

Com base na literatura existente, verifica-se que o termo “experiência” é complexo, no entanto, Same e Larimo (2012) acabam por distinguir “experiência” como substantivo do adjetivo “experencial”. Enquanto que o primeiro diz respeito a algo que afeta a maneira

como o indivíduo sente, conhece ou tem a habilidade de fazer, ver ou sentir as coisas, o adjetivo significa que é baseado na experiência (o que por sua vez enfatiza a importância da experiência como base da área).

Este conceito de “experiência” tem sido alvo de estudo nos mais diversos contextos e fases do ciclo de vida do consumidor, pelo que têm resultado diferentes construções tais como: experiência de consumo (*consumption experience*), experiência de serviço (*service experience*), experiência de compra (*shopping experience*), experiência de produto (*product experience*), experiência do cliente (*customer experience*) e experiência da marca (*brand experience*) (Nysveen et al., 2013), entre outras. No caso da experiência enquadrada no panorama económico (*experience economy*), Pine e Gilmore (1998) consideram que esta ocorre no momento em que as empresas utilizam os serviços como palco e os bens como adereços a fim de envolverem os clientes individualmente de forma a que eventos memoráveis sejam criados. Estes autores referem ainda que, ao contrário de que acontece com os bens, as mercadorias e os serviços que são externos ao consumidor, as experiências são inerentemente pessoais. Apenas existem na mente de um indivíduo com um determinado grau de envolvimento, o que faz com que duas pessoas diferentes não possam ter a mesma experiência uma vez que resulta da interação entre o evento e o estado de espírito do indivíduo. Outras distinções feitas numa ótica económica pelos autores entre estes quatro termos são apresentadas a seguir (Figura 1).

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Figura 1 - Distinções económicas entre: Mercadorias, Bens, Serviços e Experiências (fonte: (Pine & Gilmore, 1998, p. 98))



Pine e Gilmore (1998) referem, no entanto, que só consta na oferta económica de uma empresa a venda de experiências quando existe uma *admission fee*. Quando a concretização de eventos é utilizada unicamente para aumentar a preferência dos clientes pelos produtos ou serviços que a própria empresa vende, não se pode considerar tal como uma oferta económica. Ainda sugerem que, mesmo que essa empresa não pretenda cobrar pelos eventos que irá realizar, os seus gestores deveriam questionar-se acerca do que fariam de diferente caso introduzissem uma *admission fee*, algo que valesse esse preço para o consumidor, e deste modo a empresa poderia evoluir para a *experience economy*. Tal como acontece com os bens e serviços, o marketing, o design e a entrega excelentes são três elementos fundamentais para as experiências e estas devem igualmente atender às necessidades que os consumidores procuram satisfazer.

Ainda nesta publicação, os autores mencionam duas dimensões a partir das quais se pode pensar na experiência. A primeira está relacionada com a participação do cliente, em que num extremo encontra-se a participação passiva (os clientes não afetam o desempenho da experiência) e no outro a participação ativa (os clientes são elementos importantes no desempenho da experiência). Um facto importante mencionado é o de que na verdade, mesmo aqueles cuja participação é passiva, a sua presença contribui para a construção do evento visual e auditivo que os outros participantes experienciam. A segunda dimensão tem a ver com a conexão entre os clientes e o evento. Num lado, encontramos a absorção, no outro a imersão que se caracteriza por ser mais envolvente. A partir destas dimensões, os autores chegaram ao encontro de quatro dimensões amplas como forma de caracterizar e enquadrar uma experiência, ao qual denominaram “Os quatro reinos de uma experiência” (“*The four realms of an experience*”) (Figura 2).

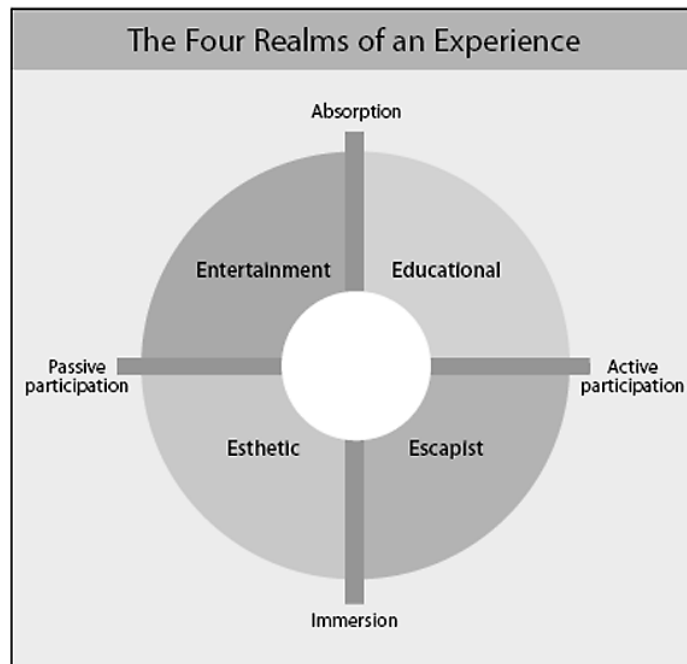


Figura 2 - Os quatro reinos de uma experiência (fonte: Pine & Gilmore, 1998, p. 102)

Estes quatro “reinos” denominam-se por:

- Educacional – caracterizado por uma participação ativa, mas mais de absorção do que imersão (como é o caso de assistir a uma aula).
- Escapista – caracterizado por uma participação ativa e de maior envolvimento por parte do cliente (por exemplo, descer o Grand Canyon)
- Estética – acontece quando o cliente está imerso na atividade, mas pouco impacto tem sobre ela (por exemplo, quando um turista contempla o Grand Canyon)
- Entretenimento – caracterizado por uma participação passiva e de absorção (como acontece quando se vê televisão).

Portanto, perante isto, Pine e Gilmore (1998) sugerem que os gestores devem procurar responder à questão de qual experiência é que irão proporcionar aos seus clientes e esta, por sua vez, irá definir o negócio.

## 1.1. DO MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING EXPERIENCIAL

No estudo de Same e Larimo (2012) são confrontadas diversas opiniões de diferentes autores relativamente a outros dois conceitos relacionados com experiência mas orientados para o marketing: o *experiential marketing* e o *marketing experience*. Estes acabam por concluir que o *experiential marketing* está relacionado principalmente com as emoções, sentimentos e sentidos e não tanto com a parte cognitiva nem com as intenções humanas. É visto como ferramenta de planeamento de marketing relacionada com ações a nível tático e operacional, onde a principal questão é como fazer marketing experimentalmente. Por outro lado, o *marketing experience* é considerado estratégico (centrado no cliente) e holístico de experiências relevantes que tem em conta não só as perspetivas afetivas, como as cognitivas e conativas da experiência de consumo. No fundo, o *experiential marketing* acaba por ser uma parte do *marketing experience*.

Na perspetiva de Schmitt (1999), o *experiential marketing* distingue-se ainda do marketing tradicional (Figura 3 e Figura 4) na medida em que, enquanto o tradicional trata os consumidores como racionais aquando a sua tomada de decisão cuja preocupação assenta nas características funcionais e benefícios (desenvolvido como resposta à era industrial), os *experiential marketers* vêem o consumidor não só como ser racional, mas também emocional cuja preocupação assenta em ter *pleasurable experiences*, ou seja, experiências prazerosas.



Figura 3 - Características do Marketing Tradicional (fonte: Schmitt, 1999, p. 55)



Figura 4 - Características do Marketing Experiencial (fonte: Schmitt, 1999, p. 58)

Muitas organizações ainda se deixam levar pela ideia de que a estratégia da marca está relacionada com a *market share* quando na verdade ganham mais com a *emotion share* (Morrison & Crane, 2007).

## 1.2. CUSTOMER EXPERIENCE

Ao encontro do conceito de experiência, o termo *customer experience* é considerado de natureza holística e envolve respostas aos níveis cognitivo, afetivo, emocional, social e físico do cliente para com o agente de retalho (Verhoef et al., 2009). Para este tipo de experiências contribuem tanto os fatores que o retalhista consegue controlar (como são o caso do ambiente de retalho, da variedade e do preço) bem como fatores que estão fora do controlo deste (como a influência de terceiros e o propósito da compra). Como alegaram Pine e Gilmore (1998), as estratégias de diferenciação baseadas no serviço ou no preço já não são suficientes para o desenvolvimento de boas *customer experiences*. Além disso, as estratégias devem proporcionar vantagens competitivas superiores combinadas de processos eficientes, pois os clientes podem não estar dispostos a despende de mais

dinheiro em troca de experiências mais ricas (Verhoef et al., 2009). Por outro lado, a satisfação atual do cliente vai refletir-se na formulação das suas expectativas futuras e, quando são produzidas expectativas prévias ao encontro, as avaliações do cliente realizadas à experiência da compra e à empresa vão ter o peso dessas expectativas (Ofir & Simonson, 2007; Verhoef et al., 2009). As experiências de consumo, a satisfação e a lealdade dos clientes são influenciadas pelas expectativas desses mesmos clientes (Ofir & Simonson, 2007), pelo que ter consciência de quais são essas expectativas é fundamental para obter estratégias de marketing bem sucedidas.

Verhoef et al. (2009) afirmam que a *customer experience* abrange a experiência total e não se limita simplesmente à interação do consumidor na loja. Inclui diversas experiências tidas ao longo do tempo, nomeadamente nas seguintes fases: pesquisa, compra, consumo e pós-venda. Pode ainda envolver vários canais de retalho e experiências repetidas dentro de um canal.

Fugindo à literatura existente, que apenas se focava nos fatores controláveis pelos retalhistas, Verhoef et al. (2009) optaram por fazer uma investigação mais ampla, abrangendo também os fatores não controláveis pelos retalhistas e ainda as avaliações cognitivas, as respostas afetivas e as componentes físicas e sociais. Como resultado desenvolveram um modelo conceptual (Figura 5) o qual inclui como determinantes da *customer experience* o ambiente social, a interface de serviço, a atmosfera comercial, a variedade, o preço, as *customer experiences* nos canais alternativos (como a Internet), a potencial interação da marca de retalho com a *customer experience* oferecida e ainda as *customer experiences* passadas (t-1). Para além destas determinantes, incluíram também moderadores situacionais (tipo de loja, localização, canal, cultura, sazonalidade, clima económico) e de consumo (objetivo da compra, traços de personalidade e circunstâncias sociodemográficas, de localização e situacionais).

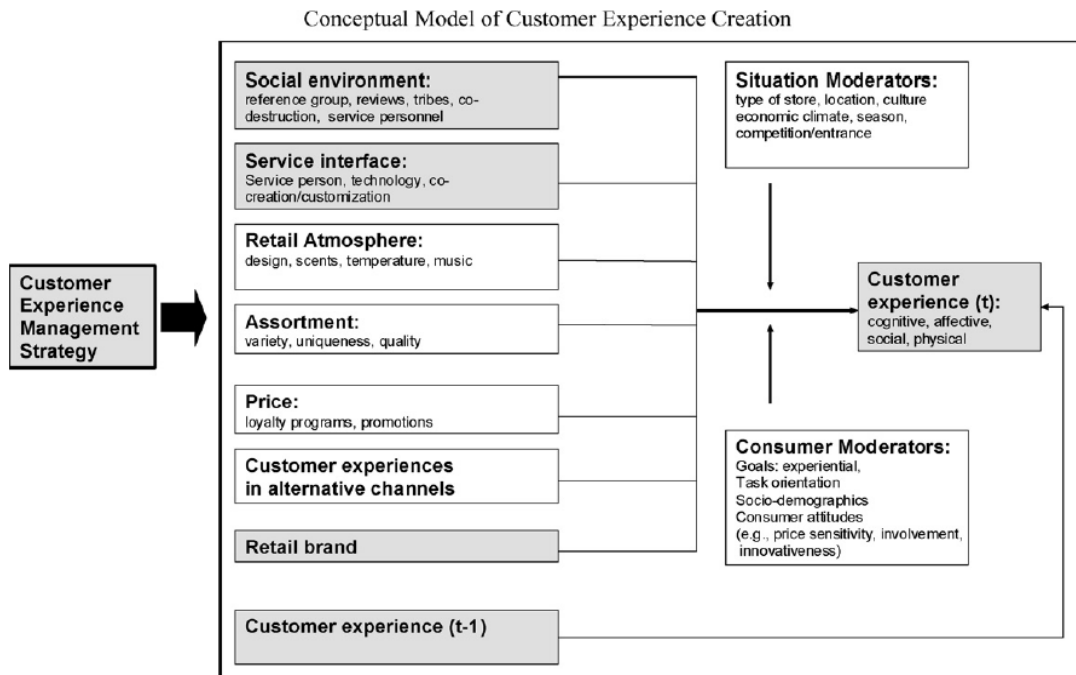


Figura 5 - Modelo conceptual da criação da customer experience (fonte: Verhoef et al., 2009, p. 32)

Este esquema é relevante no caso tratado no relatório uma vez ter-se desenrolado num contexto de retalho e no qual deve haver uma conscientização de todas estas determinantes como sendo relevantes na experiência dos clientes. Por vezes, pequenos aspetos que não são controláveis pelos profissionais de retalho podem arruinar a experiência, como o estado de espírito do cliente ou as expetativas previamente criadas, e há que ter essa consciência.

### 1.3. BRAND EXPERIENCE

As perceções que os clientes têm de uma marca bem como as experiências passadas associadas a essa marca podem igualmente influenciar a sua experiência (Verhoef et al., 2009). Deste modo surge a *brand experience*, que envolve tanto as experiências dos clientes como a dos não clientes à volta de uma marca (Nysveen et al., 2013), acabando por ser considerada a noção mais abrangente de experiência, por abranger diferentes contextos (Zarantonello & Schmitt, 2010).

Já existe uma certa conscientização em torno deste conceito, do facto dos consumidores procurarem e tomarem decisões cada vez mais com base na experiência oferecida e não apenas pelos benefícios funcionais dos produtos, e da sua importância no desenvolvimento de estratégias de marketing de produtos e/ou serviços, tendo-se tornado num tema de grande interesse para os *marketeers* (Ofir & Simonson, 2007; Pine & Gilmore, 1998; Zarantonello & Schmitt, 2010). No caso específico dos serviços, a criação e oferta de experiências ricas emocionalmente facultam a diferenciação da marca e influenciam as vendas, a lealdade do consumidor e a promoção da marca (Morrison & Crane, 2007).

Para Tafesse (2016), a definição de *brand experience* que obteve a partir dos resultados obtidos do seu estudo foi a de uma “interação multifacetada dos consumidores com as marcas, possibilitada por quatro processos inter-relacionados de estimulação multissensorial, desempenho corporal, interação social e descoberta/aprendizagem” (p.45). Estes, por sua vez, estão relacionados com a experiência perceptual, experiência corporal, experiência social e experiência epistémica, respetivamente.

Por outras palavras mais simples, a *brand experience* corresponde a um conjunto de respostas subjetivas e internas do consumidor (como os sentimentos, as sensações e as perceções) e de respostas comportamentais provocadas por estímulos de uma marca, estímulos estes que podem ser encontrados no design, identidade, embalagem, comunicação e ambiente dessa mesma marca (Brakus et al., 2009). Estes autores referem que dela fazem parte quatro dimensões e que, dependendo de quantas são utilizadas e do seu nível de intensidade, a *brand experience* obtida pode ser mais ou menos intensa:

- dimensão sensorial, composta pelos estímulos visuais, auditivos, táteis, gustativos e olfativos provocados por uma marca;
- dimensão afetiva, que inclui sentimentos potenciados pela marca e o seu vínculo emocional com o consumidor;
- dimensão intelectual, relativa à capacidade da marca de envolver os pensamentos convergentes e divergentes dos consumidores;

- dimensão comportamental, que incorpora experiências corporais, estilos de vida e interações com a marca.

Por sua vez, esta requer ou o uso da marca ou um contacto prévio com a marca através de pontos de contacto, tais como a publicidade, serviços ou *social media* (Brakus et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016).

Ainda a partir do seu estudo, Tafesse (2016) encontrou três contribuições teóricas importantes. A primeira estabelece a *brand experience* como um fenómeno contextualmente incorporado, isto é, vai para além da interação que os consumidores têm com as marcas dos produtos, para ela também contribuem as interações que o consumidor tem com os espaços físico e social onde os produtos dessas mesmas marcas podem ser encontrados. Portanto, o autor sugere que os produtos devem ser incorporados num espaço físico e social cuidadosamente ligado à marca, para que todo o espectro da *brand experience* possa ser ativado.

A segunda considera-a como um fenómeno subjetivo visto que, apesar da marca fornecer o mesmo ambiente a todos os consumidores, a interação e experiência que cada um constrói difere. Neste caso, devem ser percebidas quais as tendências de construção subjetiva da *brand experience* pelos consumidores e posteriormente personalizadas as abordagens para tornar a experiência mais eficaz.

A terceira considera-a como um fenómeno cocriado pois a *brand experience* implica tanto a presença dos profissionais da marca, que oferecem pistas relevantes acerca da marca, como a presença dos consumidores, que interagem e envolvem-se com e a partir dessas pistas. Portanto, Tafesse sugere o desenvolvimento de experiências que tenham em conta os interesses, motivações e desejos de cada pessoa com vista a melhorar o envolvimento do consumidor.



#### 1.4. *RETAIL BRAND EXPERIENCE*

Um fator que potencia a *brand experience* de um consumidor está relacionado com a experiência de retalho (*retail experience*) vivida por este dentro de lojas próprias (Jahn et al., 2018). Segundo estes, as *retail* e *brand experiences* positivas potenciam a intenção de compra dos consumidores nos diversos canais e ainda fomentam o “burburinho” em torno da marca.

A experiência de compra nas lojas (*in-store shopping experience*)<sup>1</sup> corresponde à situação emocional na qual os clientes fazem compras com forte impacto aos níveis cognitivo, estético, físico, sensorial e emocional (Bonfanti et al., 2020). Fatores como as características da atmosfera da loja, a variedade de produtos, o auxílio prestado pelos profissionais de vendas... podem interferir nas *in-store emotions* (Yoo et al., 1998).

Um estudo realizado em 2006 concluiu que, apesar de ser importante apostar na concretização de boas experiências para o consumidor e de cada vez mais os retalhistas apostarem nas tecnologias avançadas para proporcionarem experiências mais atrativas ao seu *target*, valores tradicionais como o comportamento dos profissionais, a interação retalhista-consumidor, uma seleção de produtos satisfatória, a arrumação, o *layout* e sentido de orientação na loja... têm sido alvo de menor atenção e precisam de ser tidos em consideração em primeira instância pois são fatores valorizados pelos consumidores (Bäckström & Johansson, 2006). Além disto, referiu que parte do público da sua amostra de estudo mencionou como experiências positivas a presença de elementos de serviço adicionais nos ambientes da loja, como a oferta gratuita de água fresca, café ou frutas, a inclusão de cafeterias na loja, oportunidades de experimentar produtos antes de fazer compras, entre outros.

---

<sup>1</sup> Na literatura existente não foram encontradas evidências que diferenciem o termo *retail brand experience* de *in-store shopping experience*, mas dado que as lojas presentes num shopping inserem-se num ambiente de retalho, os termos foram tratados como semelhantes neste relatório.

Aquando a visita a uma loja, a atualização da *brand experience* depende e difere na orientação motivacional. Os consumidores já não compram produtos apenas pelo valor da marca do produto, compram também pela experiência oferecida pela marca de retalho associada (Mathwick et al., 2001). Tal como Bernd Schmitt referiu, os consumidores querem ser entretidos, estimulados, emocionalmente afetados e criativamente desafiados (como citado em Naylor et al., 2008). Na verdade, quanto mais sentidos envolver uma experiência, mais eficaz e memorável se pode tornar (Pine & Gilmore, 1998). Das et al. (2012) evidenciaram que, enquanto consumidores, referem-se ao nome específico de uma loja de retalho quando são questionados acerca de onde vão realizar as suas compras em vez de referirem o nome da marca do produto que tencionam comprar.

Devido à tendência da perceção dos produtos e serviços de marcas diferentes como homogêneos por parte dos consumidores, a forma como muitos profissionais de retalho e designers atuam de modo a se distinguirem da concorrência passa pelo desenvolvimento dos respetivos ambientes de retalho com a preocupação e finalidade de criarem experiências memoráveis para os clientes (Petermans et al., 2013). Neste sentido, Verhoef et al. referem que os retalhistas procuram criar compras experimentais desenvolvendo lojas com um impacto significativo a nível cognitivo, estético, físico, sensorial e emocional (como citado em Bonfanti et al., 2020). As atmosferas das lojas podem até conduzir a comportamentos de compra impulsivos (Arnold & Reynolds, 2003).

Posto isto, e para que todo o trabalho desenvolvido pelos profissionais para oferecerem as melhores experiências não seja em vão, é crucial que a mensagem transmitida por uma mesma entidade nos seus canais seja uniforme e coerente, caso contrário o efeito poderá revelar-se o oposto à satisfação do consumidor. Dada tal importância, o subcapítulo que se segue aborda a Comunicação Integrada no Marketing.

## 2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O ambiente das comunicações de marketing tem sido alvo de muitas mudanças nas últimas décadas. As empresas têm ao seu dispor uma grande variedade de meios de comunicação, sendo os mais frequentemente utilizados: o *advertising*, a promoção de vendas, os eventos e experiências, as relações públicas e publicidade, o marketing direto, o marketing interativo, o marketing “boca a boca” e a venda pessoal (Figura 6) (Keller, 2010). Por sua vez, as empresas fazem usufruto dos diversos canais e formas de comunicação para conseguirem alcançar diferentes pessoas, já que estas tendem a comprar em canais diferentes ou a serem expostas/consumirem *medias* diferentes. Além disso, cada comunicação e cada canal desempenha papéis diferentes e cria efeitos diferentes nos consumidores (Dholakia et al., 2010; Neslin et al., 2006; Neslin & Shankar, 2009; Verhoef et al., 2010). No entanto, as empresas não podem ser consideradas legítimas se não existir consistência nas mensagens, palavras, comportamentos, procedimentos e atos que transmitem (Cobb-Walgren et al., 1995), daí a importância de uma comunicação integrada de marketing. Em 1993, Duncan e Everett consideraram a CIM como a “coordenação estratégica de todas as mensagens e meios de comunicação utilizados por uma organização para influenciar a percepção do valor de uma marca” (como citado em Duralia, 2018, p. 94).

1. *Advertising* — any paid form of nonpersonal presentation and promotion of ideas, goods, or services by an identified sponsor.
2. *Sales promotion* — a variety of short-term incentives to encourage trial or purchase of a product or service.
3. *Events and experiences* — company-sponsored activities and programs designed to create daily or special brand-related interactions.
4. *Public relations and publicity* — a variety of programs designed to promote or protect a company’s image or its individual products.
5. *Direct marketing* — use of mail, telephone, fax, email, or Internet to communicate directly with or solicit response or dialogue from specific customers and prospects.
6. *Interactive marketing* — online activities and programs designed to engage customers or prospects and directly or indirectly raise awareness, improve image or elicit sales of products and services.
7. *Word-of-mouth marketing* — people-to-people oral, written, or electronic communications which relate to the merits or experiences of purchasing or using products or services.
8. *Personal selling* — face-to-face interaction with one or more prospective purchasers for the purpose of making presentations, answering questions, and procuring orders.

Figura 6 - Principais tipos de comunicação (fonte: Keller, 2010, p. 2)

Após uma pesquisa profunda em torno deste conceito, Kliatchko (2005) definiu a *Integrated Marketing Communication* (IMC, em português Comunicação Integrada de Marketing) como o conceito e processo relativo à gestão estratégica de programas de comunicação das marcas ao longo do tempo assentes em três pilares: focados nas audiências, centrados no canal e orientados para os resultados.

A *Integrated Marketing Communication* é até considerada das áreas de pesquisa mais controversas, alcançando tarefas dos mais diversos níveis, desde a simples coordenação de ferramentas promocionais à concretização de um processo estratégico mais complexo (Mihart, 2012). Não é a IMC que pertence ao marketing-mix (produto, preço, distribuição e promoção), mas é a adoção de uma abordagem relacionada com a IMC que utiliza elementos do marketing-mix para criar e fortalecer relacionamentos com os consumidores e transmitir uma mensagem unificada. Além disso, a IMC tem um papel importante no que diz respeito ao desenvolvimento do *brand equity*, ou seja, valor da marca de uma empresa (Brunello, 2013).

“A natureza social e associativa do marketing e dos negócios em geral depende dos relacionamentos” (Duncan & Moriarty, 1998, p. 10). As relações entre uma empresa e as partes interessadas (*stakeholders* e consumidores) são influenciadas pelas mensagens geradas pela e em torno da empresa. Ou seja, existem três pontos chave que interseccionam as disciplinas do marketing e da comunicação: mensagens, *stakeholders* e interatividade. Portanto, a fim de preservar e fortalecer relações, é necessária a integração de toda a comunicação. Além disso, já é reconhecido que manter os clientes é tão ou mais importante do que adquirir novos e que satisfazer os consumidores prevalece sobre a ideia de encontrar e persuadir pessoas a adquirirem o que a empresa oferece (Mihart, 2012).

Por sua vez, Duncan e Moriarty (1998) concretizaram um modelo de marketing baseado na comunicação para a gestão de relacionamentos que, como reconhece que tudo o que uma empresa faz (e mesmo o que não faz) transmite uma mensagem que pode fortalecer ou fragilizar relacionamentos, provoca implicações aos níveis do foco corporativo, do processo e da infraestrutura organizacional (Figura 7).

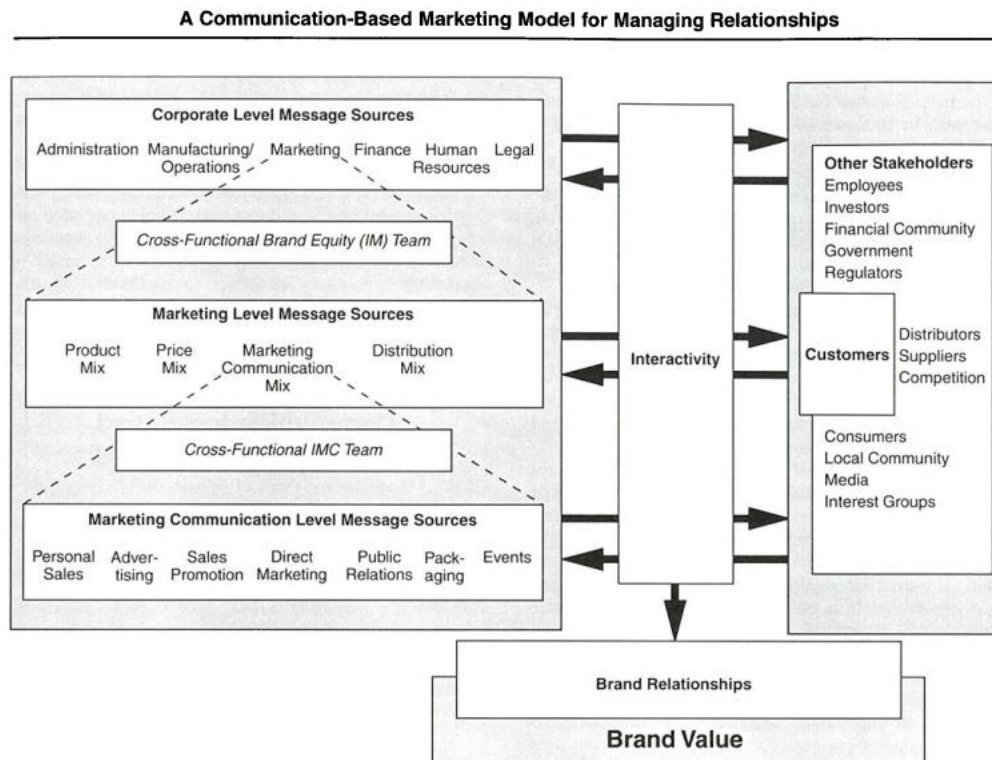


Figura 7 - A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships (fonte: Duncan & Moriarty, 1998, p. 9)

Os autores reforçaram ainda que a comunicação de marketing tradicional não é suficiente para construir o *brand value*. São necessárias ferramentas de planeamento para identificar as falhas nas mensagens, os stakeholders que estão a ser ignorados e os pontos onde há confusão das mensagens.

## 2.1. EVENTOS

Atualmente, são conhecidas e utilizadas inúmeras técnicas de marketing, mesmo de comunicação. No entanto, recentemente uma dessas técnicas tem ganho destaque e até sido alvo de maior investimento por parte dos *marketeers*: o marketing de eventos (Tafesse, 2016).

Sendo o conceito de evento caracterizado por ser uma "ocorrência" ao vivo com uma audiência (Wood, 2009), o marketing de eventos é considerado no estudo de Drengner et al. (2008) como uma "ferramenta de comunicação cujo objetivo é propagar mensagens de

marketing de uma organização através do envolvimento dos grupos-alvo em atividades experimentais” (p.138). Aliás, Wood (2009) chega mesmo a considerar que qualquer evento pode ser visto e usado como marketing de eventos.

Tal popularidade resulta do facto de ser uma estratégia percecionada como menos intrusiva, o que por sua vez motiva as pessoas a participarem e deixarem-se envolver nos eventos e provoca uma maior interação com as empresas (Altschwager et al., 2013).

Ao marketing de eventos estão associados os 3 E's (Hoyle, 2002):

- Entretenimento (*Entertainment*)
- Entusiasmo (*Excitement*)
- Empreendimento (*Enterprise*)

O marketing de eventos pode apresentar-se, por exemplo, como eventos de incentivo/recompensa, lançamento de produtos, dias abertos, amostragem de produtos, eventos de publicidade, conferências de imprensa, *road shows*, exposições, competições ou concursos, conferências, eventos “criados”, entretenimento corporativo, captação de recursos para caridade, entre outros (Wood, 2009) (Figura 8).

Incentive/reward events <i>Events offered as a bonus for achievements for internal staff, sales force, distributors, etc.</i>	Product launches <i>Creating an "occasion" around the development or improvement of a product. Aimed at the media, distribution chain or consumer</i>	Open days <i>Inviting employees, customers, partner, local community to activities hosted within the organization (e.g., Family fun days, factory tours).</i>
Conferences <i>Conferences, meetings and seminars can all be used as marketing communication vehicles.</i>	Product sampling <i>Creating the opportunity to try or experience a product or service. Often combined with product launch.</i>	Publicity events <i>Designed to gain maximum media exposure often through unusual or controversial activities linked to the product or brand.</i>
"Created" events <i>Developing an event often as a product in its own right to carry the brand values (e.g., Guinness' Witness Festival in Ireland and Coca-Cola's "Street Cred Games" in Scotland).</i>	Road shows <i>Mobile events which spread the brand message to different locations.</i>	Press conferences <i>Inviting the press to hear about some important or newsworthy development related to the company, product, brand, industry etc.</i>
Corporate entertainment <i>Using events to entertain, reward clients and partners. Ranging from golf days to theatre, safaris to paintballing.</i>	Exhibitions <i>Ranging from trade shows hosting a number of organizations to art exhibitions related to a specific brand (e.g., Nike's One Love photography exhibition linked to football sponsorship).</i>	Product visitor attractions <i>"Permanent" events developing involvement with the brand and often marketed as a product in their own right (e.g., Dewar's World of Whisky; Cadbury World; the Guinness Experience).</i>
Charity fundraisers <i>Linking event marketing and corporate social responsibility.</i>		Competitions/contests <i>An event created around some form of contest and linked to the brand (e.g., Red Bull's flying machines).</i>

Figura 8 - Exemplos de Eventos de Marketing (fonte: Wood, 2009, p. 249)

Em qualquer um destes exemplos, Tafesse (2016) identifica características comuns que caracterizam de uma forma genérica o marketing de eventos. São elas:

- Elevado envolvimento do público;
- Novidade;
- Riqueza experiencial;
- Transitoriedade (espacial e temporal).

Por outro lado, uma pesquisa de Wood e Masterman identificou 7 atributos dos eventos (como citado em Wood, 2009):

- Envolvimento – envolvimento emocional com a marca, o evento, a experiência;
- Interação – com os embaixadores da marca, com outros participantes, com exposições, com a marca;

- Imersão – de todos os sentidos, isolado de outras mensagens;
- Intensidade – memorável, de alto impacto;
- Individualidade – oportunidades únicas e personalizadas, personalização. Cada experiência é diferente;
- Inovação – criativa em conteúdo, local, horário, público-alvo...
- Integridade – vista como genuína e autêntica e fornecendo benefícios e valor reais ao consumidor.

Já o estudo de Martensen et al. (2007) resultou na confirmação de que o caminho percorrido nos eventos tem um impacto no caminho da marca, devido aos vínculos emocionais e de atitude. Tal gera a transferência de valor do evento para a marca e, por sua vez, o objetivo da atividade do evento é atingido: a intenção de compra da marca aumenta. Como Desmet afirmou, “criar vantagem diferencial através de benefícios emocionais é uma das chaves para o sucesso do mercado” (como citado em Martensen et al., 2007, p. 283).

## 2.2.COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA

No que respeita à comunicação no ponto de venda, esta não pode ser descurada como se irá perceber de seguida. Em primeira instância, o ponto de venda (*point of purchase*) no retalho representa a hora e o local nos quais se dá o encontro entre os três elementos da venda: o consumidor, o dinheiro e o produto (Quelch & Cannon-bonventre, 1983). Neste, os profissionais de marketing esperam influenciar a tomada de decisão de compra por parte dos consumidores através de diferentes meios de comunicação. No entanto, os autores referidos anteriormente identificaram que é necessário ter em atenção a gestão cuidadosa dos programas nos pontos de venda para que estes sejam vistos tanto pelos retalhistas como pelos consumidores como programas consistentes e coordenados e não confusos nem contraditórios. Ainda no mesmo estudo realçam que a aposta neste tipo de programas tem vindo a ganhar importância como reflexo do aumento das despesas neste âmbito. Por detrás deste crescimento, os autores encontraram três motivos: as despesas



em programas nos pontos de venda têm-se revelado mais produtivas face aos gastos em publicidade e promoções; tem-se verificado um declínio na área do suporte de vendas das lojas o que estimula o interesse dos retalhistas nestes programas dos fabricantes e, por fim, os padrões e expectativas dos consumidores têm sido alvo de mudanças, a par do aumento da compra impulsiva, o que torna o papel dos pontos de venda cada vez mais importante na tomada de decisão de compra dos consumidores.

Hoje em dia os consumidores têm à sua disposição muito mais informação, o que faz com que facilmente comparem preços e as ofertas disponíveis bem como alternem entre marcas e produtos, sem ser necessária a sua deslocação até às lojas físicas (Hagel, Brown, Samoylova, et al., 2015). Isto acompanhado da proliferação de produtos e nichos está a pressionar o retalho tradicional. Enquanto que no passado os consumidores obtiam ideias e tomavam a decisão de compra a partir da influência das marcas (através de revistas) ou por influência dos assistentes de loja, agora, e principalmente a comunidade mais jovem, inspiram-se e informam-se via online, através de *influencers*, *social media* e celebridades, tornando a probabilidade de interação com os retalhistas mais limitada face aos produtos que selecionaram previamente (Amed et al., 2019; Hagel, Brown, Samoylova, et al., 2015). Uma das formas de contrariar esta tendência e evitar perder para os concorrentes com estruturas de custo fixo mais baixo e uma ampla variedade de produtos (sendo que a única vantagem que apresentam é em ter o stock disponível imediatamente) é, como já se tem verificado, as lojas físicas fornecerem experiências personalizadas ao consumidor, através das quais o surpreendem, encantam, educam e auxiliam a encontrar os produtos mais relevantes, que vão ao encontro das suas necessidades e desejos (Hagel, Brown, & Lobaugh, 2015).

Na visão de Quelch e Cannon-bonventre (1983), o mix da comunicação no ponto de venda consiste em quatro pontos chave:

- Utilizar os displays de forma eficaz.

A eficiente utilização destes meios permite a atração da atenção do consumidor, facilita a seleção e inspeção do produto, permite o acesso a vários compradores de uma só vez, são fontes de informação e entretenimento, e estimulam despesas/gastos não planeados

- Tomar partido das vantagens das embalagens.

Primeiro, embalagens apropriadas são mais atrativas. Segundo, embalagens padronizadas facilitam a identificação das marcas, tipos e tamanhos. Por último, embalagens certas limitam o potencial de roubo de itens pequenos.

- Tornar as compras divertidas.

Segundo os autores, os consumidores ficam mais entusiasmados com promoções (prêmios, cupões, amostras e ofertas de reembolso). Neste sentido, e por serem menos dispendiosas face às promoções oferecidas através de anúncios de revistas ou campanhas de e-mail direto, pode ser tirado o partido das promoções inseridas nas próprias embalagens.

- Meios de publicidade dentro da loja.

Dito de outro modo, partilha de abordagens inovadoras dos fabricantes para os retalhistas a fim de reforçar o reconhecimento da marca e transmitir mensagens publicitárias no ponto de vendas. São exemplos: os anúncios transmitidos por sistemas de som na loja; a transmissão de mensagens eletrónicas variáveis nas unidades de exibição próprias; os televisores instalados em caixas registadoras para mostrar aos clientes em espera anúncios de produtos que geralmente estão disponíveis nas proximidades; os anúncios nos carrinhos de compras; os pendurantes e monitores móveis que ocupam espaço aéreo disponível em vez do espaço no chão limitado.

Portanto, considerando o que foi mencionado, existem mais formas de comunicar com os consumidores para além dos meios convencionais que, por sua vez, podem revelar-se mais eficientes e eficazes, nomeadamente a comunicação realizada no ponto de venda

já que, entre outros fatores, tem a possibilidade de converter os visitantes em clientes, como acontece com a compra não planeada e impulsiva.

### III. ESTÁGIO

#### 1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

##### 1.1. FNAC EUROPA

##### 1.1.1. HISTÓRIA

A Fnac (*Fédération Nationale d'Achat des Cadres*, em português Federação Nacional de Compras Executivas) nasceu em 1954, da vontade de dois amigos, Max Théret e André Essel (Figura 9), de praticarem um tipo de comércio disruptivo do praticado na altura em França, “que se dirigisse ao maior número de pessoas e não apenas para as elites” (Fnac Portugal, 2019), através da venda de produtos a preços mais acessíveis.



*Figura 9 - Max Théret e André Essel (fonte: Fnac Darty, 2020)*

Foi então precisamente no dia 31 de julho de 1954 que o agrupamento de compras foi fundado, no segundo andar de um apartamento alugado na Rue de Sebastopol, em Paris. Este agrupamento dedicava-se, portanto, ao negócio de acordos com o comércio especializado, nomeadamente de produtos culturais e tecnológicos.

Três anos mais tarde, em 1957, foi finalmente inaugurada a primeira loja em Paris, na Boulevard Sebastopol, que se dedicava ao comércio de produtos de fotografia e som apenas para os sócios. Até aqui, o que ligava a Fnac aos seus associados, e vice-versa, era uma revista de informação, a “Contact”.

Anos mais tarde, abriram mais duas lojas em Paris, a segunda em 1969 e a terceira em 1974, até que em 1981 dá-se a abertura da primeira loja no exterior, em Bruxelas, Bélgica. Seguiu-se a expansão para novos países: Espanha (1993), Portugal (1998), Brasil (1999), Suíça e Itália (2000), Grécia (2005), Marrocos, Camarões, Qatar e Costa do Marfim (2015).

A Fnac considera-se “líder europeia na distribuição de bens culturais, tecnológicos e de lazer e desenvolveu um conceito único que assenta em espaços de descoberta e de experimentação. Garantindo uma experiência omnicanal aos seus clientes, a Fnac disponibiliza toda a sua oferta a partir de qualquer lugar ou dispositivo e em qualquer altura.” (Fnac Portugal, 2020)

Atualmente, tem uma forte presença a nível internacional, contando com várias lojas dispersas por 9 países (Figura 10): França, Espanha, Portugal, Bélgica, Suíça, Marrocos, Qatar, Costa do Marfim e Congo (Fnac Portugal, 2020).

## LOJAS

### 9 PAÍSES

- França: 141 (89 internas e 52 franquizadas)
- Espanha: 29
- Portugal: 27
- Bélgica: 10
- Suíça: 6
- Marrocos: 1
- Camarões: 1
- Qatar: 2
- Costa do Marfim: 2

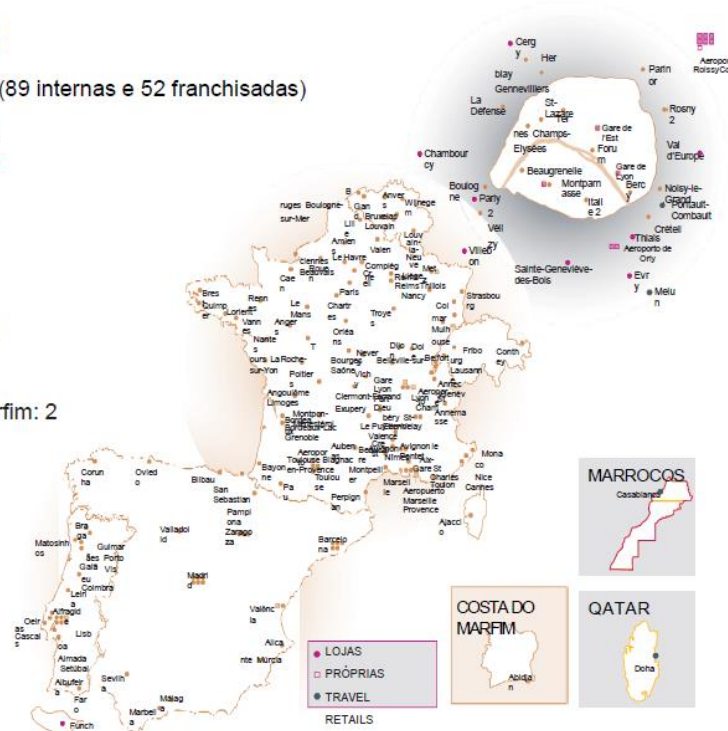


Figura 10 - Presença da Fnac no mundo em 2017 (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 5)

No que diz respeito à Fnac offline, isto é, às lojas físicas, existem 6 formatos de lojas (Recrutamento Fnac, 2020):

- Lojas Tradicionais: situam-se nas grandes zonas comerciais do centro das cidades.
- Lojas *University*: são especialmente orientadas para o público universitário.
- Lojas *Travel*: estão presentes em estações ferroviárias e aeroportos.
- Lojas *Connect*: conceito inovador de venda de produtos tecnológicos e conectáveis.
- Lojas Proximidade: situam-se em zonas estratégicas dos centros urbanos, oferecendo conveniência.
- Lojas Periferia: situam-se em zonas da periferia urbana.

Em 2016, a Fnac contava com um total de 58 milhões de clientes, 12.908 funcionários, dos quais 60% em França e os restantes 40% a nível internacional (FnacPortugal, 2017).

Em meados de 2016, mais precisamente no dia 18 de julho, o Grupo Fnac adquiriu a Darty após o consentimento da Autoridade Francesa da Concorrência, nascendo assim o Grupo Fnac Darty, “líder europeu em distribuição especializada” (Fnac Darty, 2020).

A Fnac Darty torna-se então num grupo líder, com marcas históricas, primeiro livreiro e primeiro ator de bilheteira em França, com um total de 83,2 milhões de clientes, 26.000 colaboradores, com uma estratégia omnicanal poderosa e 690 lojas pelo mundo (FnacPortugal, 2017).

No que respeita à distribuição do volume de negócios por categoria de produto, esta era em 2015 a seguinte (Figura 11): a maior fatia correspondia aos produtos técnicos, com 56,1%, seguida dos produtos editoriais, com 38,8%, e dos serviços, detentores de apenas 5,1% do volume total de negócios.



Figura 11 - Distribuição do volume de Negócios 2015 (FnacPortugal, 2017, p. 17)

### 1.1.2. FATORES DIFERENCIADORES

Na génese da Fnac, existem 5 ativos diferenciadores (FnacPortugal, 2017):

- Atratividade Fnac

A coordenação existente a nível omnicanal, isto é, entre as lojas, a internet e os dispositivos móveis, resultou em 79 milhões de visitantes em 2016 (32 milhões offline e 47 milhões online). Verificou-se ainda que 57% das compras online foram levantadas nas lojas físicas

e que 20% dos clientes são omnicanais. Nesse mesmo ano, o website Alexa Rank atribuiu o primeiro lugar à fnac.pt como melhor plataforma de e-commerce. Além disto, a Fnac está presente nas mais populares redes sociais – Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn e Twitter.

- Lealdade e confiança na marca

Para a Fnac, ser-se cliente é diferente de se ser fã. Ser-se fã é sinal de lealdade e confiança. Enquanto que um cliente dá dinheiro, um fã dá o seu coração. E é nesse sentido que a Fnac trabalha todos os dias, com dedicação e esforço para que os seus clientes se tornem fãs. Algo que ajuda a refletir isto mesmo são os cartões aderentes Fnac, que em 2016 correspondiam a 553 mil adesões.

- Inovação, diversidade de escolha e qualidade de oferta

Este ativo diferenciador atua sobre os tipos de lojas bem como nas respetivas ofertas de bens e serviços. A diversidade dos formatos das lojas e a respetiva seleção para um determinado local são pensados a fim de otimizar a proximidade com os clientes. Por outro lado, a Fnac também procura antecipar tendências, desde categorias de produtos, modelos de negócio e novos serviços que complementem todo o omnicanal, como por exemplo o levantamento gratuito das encomendas em loja e as reservas preparadas numa hora.

- Partilha de cultura

A cultura e a preocupação em partilhá-la e promovê-la fazem parte do ADN da Fnac desde que nasceu: “Desde a sua génese, a Fnac assume o seu papel de ACTOR CULTURAL e de EMPRESA ENVOLVIDA promovendo a descoberta de novos talentos.” (FnacPortugal, 2017, p. 29). Como forma de concretizar o seu compromisso cultural, a Fnac torna a cultura acessível ao maior número de pessoas possível através da oferta de centenas de eventos gratuitos. Até agosto de 2016, a Fnac contava com um total de 19 Fóruns, 11.500 eventos por ano e 430 novos talentos Fnac.



- 1400 Fnacticos

Os Fnacticos são nada mais nada menos do que os colaboradores fãs da Fnac. Em 2016, os colaboradores Fnacticos em Portugal já eram 1.400, cuja idade média rondava os 34,4 anos e antiguidade média era 8 anos. Este último dado transparece uma baixa rotatividade de pessoal e um bom ambiente de trabalho, que é comprovado pelo primeiro lugar atribuído pela Randstad Award 2016 na categoria de “Melhor Ambiente de Trabalho”.

### 1.1.3. VALORES FNAC

A Fnac partilha dentro da sua comunidade 4 valores (Figura 12), tendo não só em vista o cliente como também os seus colaboradores. São eles:

- O compromisso: “Eu Dou o melhor de Mim ao Serviço de Uma Visão Partilhada, Potenciando o Desenvolvimento da Comunidade Envolvente”
- A paixão: “Eu Tenho Envolvimento e Entusiasmo em tudo o que faço, Contagiano colegas e Clientes”
- O respeito: “Eu Respeito e Valorizo a individualidade e reconheço que a Diferença é a Nossa Força”
- A inovação: “Eu Promovo a Melhoria contínua e antecipo necessidades e soluções para ser Relevante e Surpreender o Cliente”



Figura 12 - Valores Fnac (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 32)

A todos estes aspetos referidos existe uma ambição comum: ser “a marca de preferência para descobrir e partilhar a paixão pela cultura, tecnologia e lazer” (FnacPortugal, 2017, p. 48)

## 1.2. FNAC PORTUGAL

No dia 28 de fevereiro de 1998 foi inaugurada a primeira Fnac em Portugal, no centro comercial do Colombo, havendo atualmente 35 lojas físicas em todo o país e ainda a loja online fnac.pt, o site português de retalho com mais visitas e líder no e-commerce em Portugal (Fnac Portugal, 2020; Marcela, 2020a).

Até ao final de 2017, somavam-se 29 lojas (Figura 13), às quais se juntaram as do Ubbo (ex-Dolce Vita Tejo), Viana do Castelo, Arena Shopping (Torres Vedras) e Aveiro em 2019 e as de Torres Novas e CUF Tejo (2020) (Dinheiro Vivo/Lusa, 2019; Marcela, 2019a, 2019b, 2020a, 2020b).

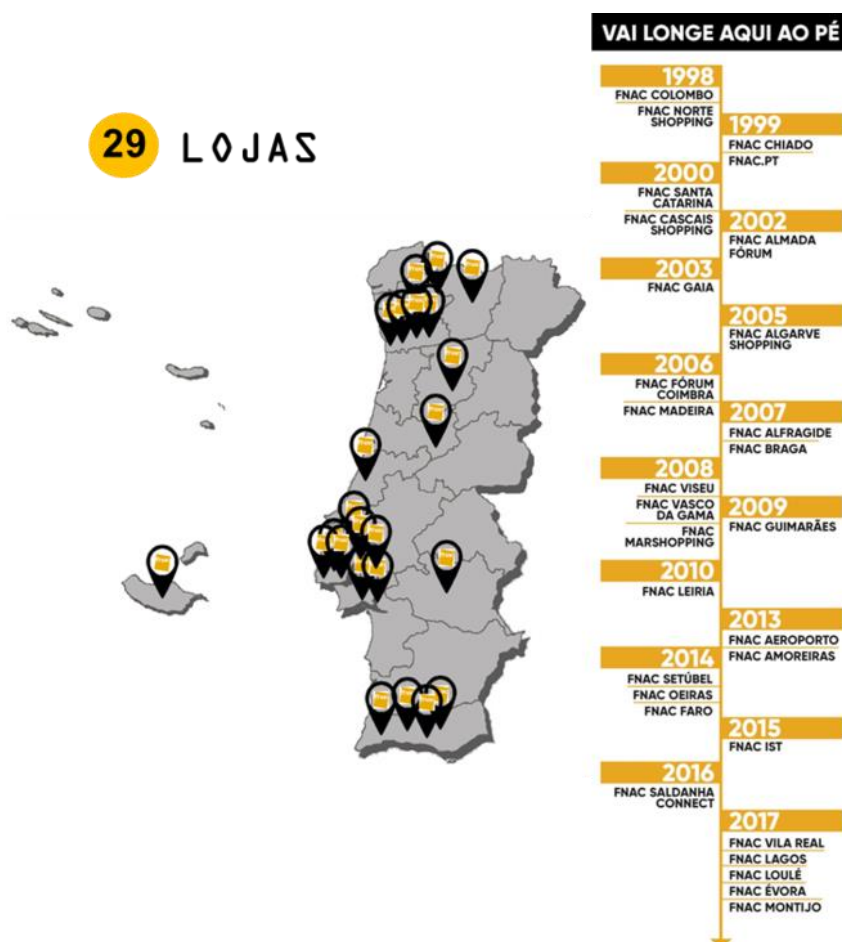


Figura 13 - Lojas Fnac em Portugal em 2017 (Recrutamento Fnac, 2020)

É em Lisboa que se encontra a Sede da Fnac em Portugal, na qual trabalham 184 colaboradores. Para além da direção geral, nesta encontram-se ainda 8 departamentos: Internet, Abastecimento, Livros, Entretenimento, EGP/Micro, Recursos Humanos, Direção Financeira e Marketing & Comunicação. Além da Sede, existem outros departamentos que se encontram localizados no Armazém, em Alverca. São eles a Logística, a Direção Informática, os Serviços Gerais e a Fnac.pt Operações, para os quais colaboram 69 pessoas (FnacPortugal, 2017).

Em Portugal não é diferente e a Fnac, para além da sua oferta inigualável em produtos culturais e tecnológicos, aposta na diversidade, na inovação e na diferenciação de atendimento (Fnac Portugal, 2019).

A oferta de produtos assenta essencialmente em duas grandes categorias: os Produtos Técnicos (PT's) e os Produtos Editoriais (PE's).

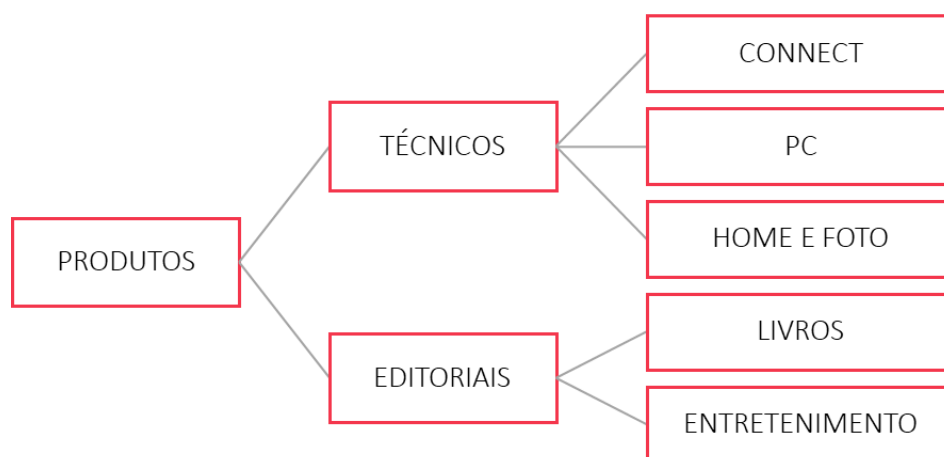


Figura 14 - Produtos disponibilizados pela Fnac (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 38)

Dentro dos Serviços, a Fnac apresenta a seguinte oferta:



Figura 15 - Serviços disponibilizados pela Fnac (fonte: FnacPortugal, 2017, p. 39)

Os Produtos Técnicos são os que apresentam um peso maior no volume de negócios da Fnac Portugal, cerca de 67,1%. Seguidamente surgem os Produtos Editoriais com 29,5% e por fim, com uma percentagem mais pequena, os Serviços com 3,4%.

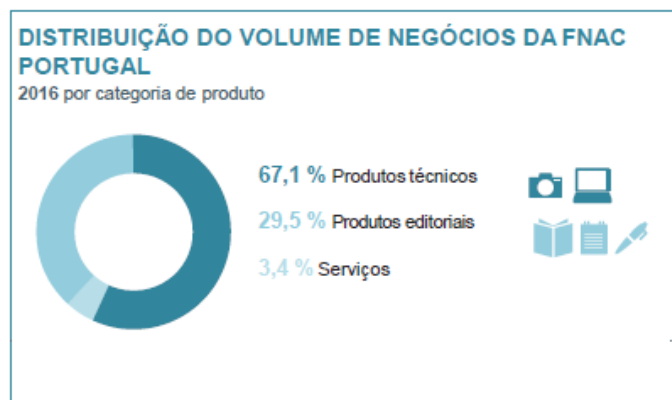


Figura 16 - Distribuição do volume de negócios em Portugal 2016 (FnacPortugal, 2017, p. 33)

O próximo capítulo, por estar diretamente relacionado com o estágio aqui tratado, irá ser introduzido com o significado de “Fórum” no contexto da Fnac bem todas as atividades em torno dele desenvolvidas.

## 2. CARATERIZAÇÃO DO ESTÁGIO

Durante cerca de 6 meses, mais concretamente num total de 1000 horas, realizei um estágio curricular no Departamento de Comunicação (DC) da Fnac do Gaia Shopping.

Segundo Vanessa Maia (2010, p. 236), o termo “comunicação” é original do latim “*communicare*” e significa, entre outros sinónimos, “tornar comum” e “partilhar”. É neste “partilhar” que se resumem todas as tarefas executadas pelo DC, desde a partilha de campanhas, de informações, de cultura...

O estágio curricular que desempenhei na Fnac assentou essencialmente em dois pilares: na gestão e organização de eventos no Fórum Fnac e na comunicação no ponto de venda. Mas antes de o aprofundar, há uma questão que se coloca: o que é o Fórum Fnac?

Para quem não conhece a Fnac ou nunca visitou uma das suas lojas, pode tornar-se complicado “decifrar” este conceito. Mas se pensarmos apenas na palavra fórum, esta possui algumas definições. Na Roma antiga, um fórum era uma “praça pública onde se realizavam os atos mais importantes da vida do povo romano”, desde mercados, julgamentos, entre outros (Infopédia, 2020). Uma outra definição desta mesma fonte e mais aproximada e representativa do Fórum Fnac consiste num centro no qual ocorrem diversas atividades, geralmente relacionadas com a cultura.

O Fórum Fnac inicialmente era “um espaço dedicado a trocas e reuniões culturais” (Fnac Darty, 2020). Nos dias de hoje a sua essência mantém-se: é um espaço físico (Figura 17) que promove a partilha de cultura e no qual qualquer visitante ou cliente pode presenciar ou mesmo participar, maioritariamente de forma gratuita.



*Figura 17 - Fórum Fnac Gaia Shopping (fonte: elaboração própria)*

A partilha de cultura faz portanto parte da génese da Fnac e, segundo Büyükbaykal (2016), a cultura tem uma elevada importância no nível de desenvolvimento da sociedade. A cultura, por sua vez, é vista por Tylor, um antropologista inglês, como todo o conhecimento, crença, arte, lei, tradição, costume e os hábitos e habilidades adquiridos pela pessoa que vive como membro da sociedade (Büyükbaykal, 2016).

Desta forma, a Fnac aproveita os seus estabelecimentos para entreter e contribuir para a partilha de conhecimentos e arte junto daqueles que a visitam através da promoção de eventos nos seus Fóruns. Assim sendo, uma das principais tarefas que me foi incumbida foi a de contribuir para a organização de eventos na loja de Gaia e deste modo promover experiências positivas ou se possível memoráveis ao público em geral que visitava a loja.

## 2.1. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS DO FÓRUM

### 2.1.1. TIPOLOGIA DOS EVENTOS

Cabe a cada Departamento de Comunicação das lojas Fnac organizar e gerir os eventos nos respetivos Fóruns. Estes eventos podem enquadrar-se numa das seguintes categorias:

- Apresentação (geralmente de livros)
- Talk
- Música ao vivo
- Lançamento
- Workshop
- Fórum miúdos
- Exposição
- Projeção

No entanto estas decisões nem sempre são tomadas de forma independente. No caso da Fnac do Gaia Shopping, o Departamento de Comunicação colabora com o mesmo departamento das lojas do Norte Shopping, Mar Shopping e Santa Catarina, lojas geograficamente próximas. Esta colaboração permite a partilha de propostas de eventos, negociação e otimização dos mesmos. Por exemplo, quando é agendado um evento em que o convidado é de longe ou tem alguma visibilidade e reconhecimento, estas lojas comunicam entre si de modo a que mais do que uma possa realizar o evento em questão. Deste modo, existem custos que em vez de serem suportados apenas por uma loja, são suportados pelas lojas que o realizarem. No caso dos convidados de longe, geralmente é necessário suportar os custos de alojamento e como cada loja tem um budget, dá-se a sua otimização.

### 2.1.2. PROCESSO

No decorrer do estágio, o início do processo ao qual denomino de agendamento de eventos (Figura 18) desencadeou-se a partir de umas das seguintes duas formas: ora através da receção de propostas que chegaram até mim ou até ao Departamento de Comunicação, via correio eletrónico ou via contacto presencial, ora fruto da procura e apresentação de uma proposta da minha parte a terceiros.

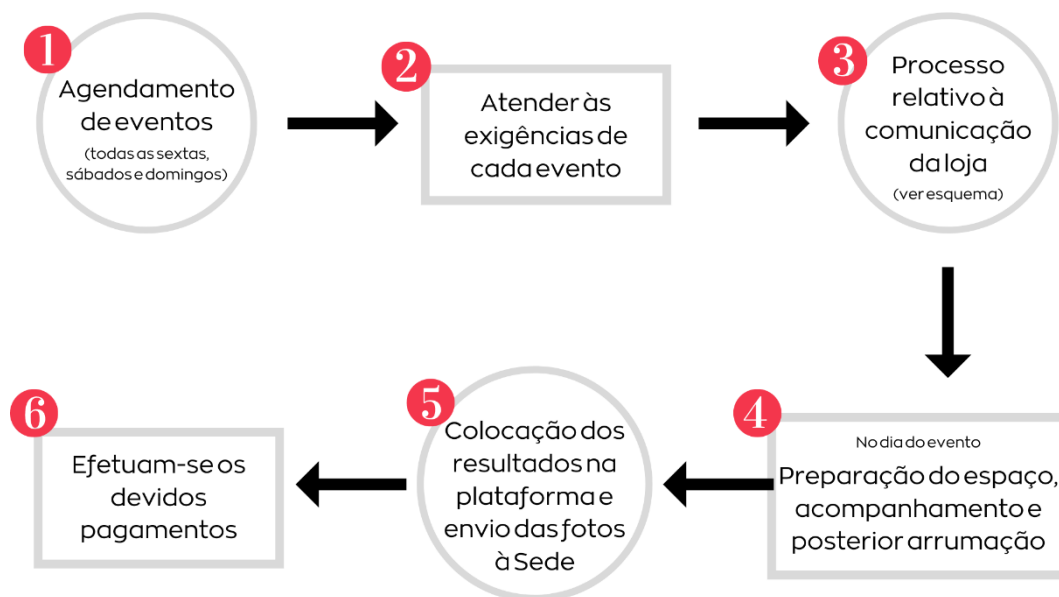


Figura 18 - Processo do agendamento de eventos (fonte: elaboração própria)

Um aspeto que desde o início me foi alertado e procurei desde logo ter em consideração corresponde às datas e campanhas importantes: se à partida se sabe que virá uma grande campanha na loja, é prioridade marcar eventos com alguma visibilidade e notoriedade. Um exemplo disto aconteceu durante uma campanha de Dias Aderentes Fnac, que teve lugar no fim-de-semana de 1 e 2 de novembro de 2020 (que coincidia com um feriado) no qual se esperava uma maior movimentação. Dadas as expectativas em relação ao número de visitantes, organizámos um espetáculo na montra do piso inferior, com uma dupla de violinistas, para proporcionarmos uma experiência diferente e mais surpreendente para os clientes. Esta, por sua vez, revelou-se bem sucedida pois teve imensa adesão por parte do público que se concentrou em frente à montra para assistirem ao espetáculo e, posteriormente, visitaram a loja. Por outro lado, se se aproxima uma altura do ano temática ou uma data importante (Natal, Carnaval, Centenário, Páscoa, Halloween...), devem agendar-se eventos relacionados a esse tema. Neste sentido, foram organizadas juntamente com uma convidada regular, a Manuela Coelho, atividades manuais direcionadas para as crianças ligadas a cada uma dessas temáticas, entre outros eventos.



Além destes, existem eventos que, por terem um bom feedback e adesão, já marcam presença regularmente (Figura 19):

- A performance do pianista André Souza, que marca presença todas as primeiras sextas-feiras de cada mês.
- A talk realizada pelo Clube Filosófico do Porto, todas as terceiras sextas-feiras de cada mês.
- O workshop “Ecocrafts” no espaço do Fórum Miúdos realizado pela Manuela Coelho, um domingo por mês.
- A “Hora do conto” com Nina Ferreira, também destinado ao público mais novo onde são contadas e interpretadas histórias, um domingo por mês.

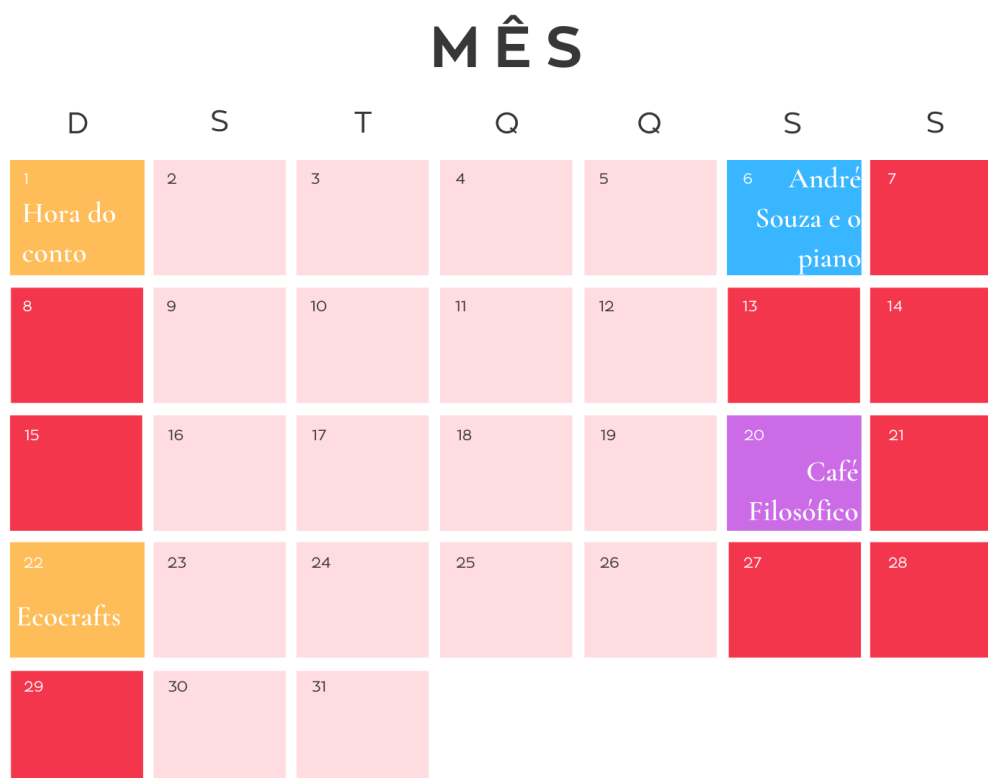


Figura 19 - Exemplo de um mês pré-agendado (fonte: elaboração própria)

Todos estes eventos são relativos à loja do Gaia Shopping e, apesar deste pré-agendamento, todos eles estão suscetíveis a alterações devido a disponibilidades destes ou de outros artistas/convidados. Independentemente de haver eventos pré-agendados ou não, é importante garantir pelo menos um evento todos os sábados e domingos e, se

possível, todas as sextas e foi esse esforço que sempre procurei fazer juntamente com o responsável pelo Departamento de Comunicação.

Consoante o tipo de evento que fui organizando, sempre foi crucial ter em atenção os eventos que envolviam a promoção de artigos. Por exemplo, em apresentações ora de livros ora de discos, foi obrigatório verificar se existia stock dos mesmos na loja ou se era necessário realizar um pedido para que, caso o público estivesse interessado em adquirir os produtos divulgados, os mesmos estivessem disponíveis. Por outro lado, existem artigos (livros ou discos) que são vendidos à consignação (ver Consignações na página 42). Por sinal, foi necessário nesta fase proceder à elaboração de uma guia de consignação para posterior envio ao autor/editor a fim do seu preenchimento (template disponível no Anexo A - Template de guia de consignação (fonte: Fnac)).

No que diz respeito ao decorrer do evento em si, dependendo do seu carácter, a preparação prévia do espaço onde decorreram os eventos (geralmente no Fórum) foi algo que sempre tive em atenção, através da disponibilização de todas as condições para o bom funcionamento e o sucesso dos mesmos, tanto a nível de som, vídeo, material necessário... Para tal, existiu uma comunicação entre as partes, isto é, entre o Departamento de Comunicação e os convidados, a fim de perceber quais eram os requisitos necessários. Quando se tratou de concertos, estávamos responsáveis pelo envio de dois documentos: um com o *rider*, no qual constava todo o material e todas as condições disponibilizadas, e outro com os acessos para a loja e em contrapartida era solicitado o *rider* do artista ou da banda convidado/a. Ainda no que toca aos concertos, e devido à sua necessidade intrínseca de um profissional da área dada a complexidade da tarefa, geralmente foi necessário contratar um técnico de som previamente que assegurasse o bom funcionamento a nível sonoro dos espetáculos.

Durante os eventos em geral, procurei realizar uma pequena cobertura fotográfica para posteriormente enviar as melhores fotografias para a Sede, com a finalidade de alguma ser seleccionada e publicada nas redes sociais da Fnac, nomeadamente no Instagram (IG). Nem sempre todos os eventos foram partilhados, pelo facto da Fnac Portugal abranger

35 lojas e por esse motivo ter de se fazer uma seleção ao nível de eventos partilhados para não tornar a divulgação pesada, na ótica do consumidor. No entanto, a Figura 20 revela dois dos eventos que tiveram lugar na loja de Gaia e que foram partilhados (os restantes podem ser vistos no Anexo B – Eventos da loja de Gaia partilhados no IG da Fnac).

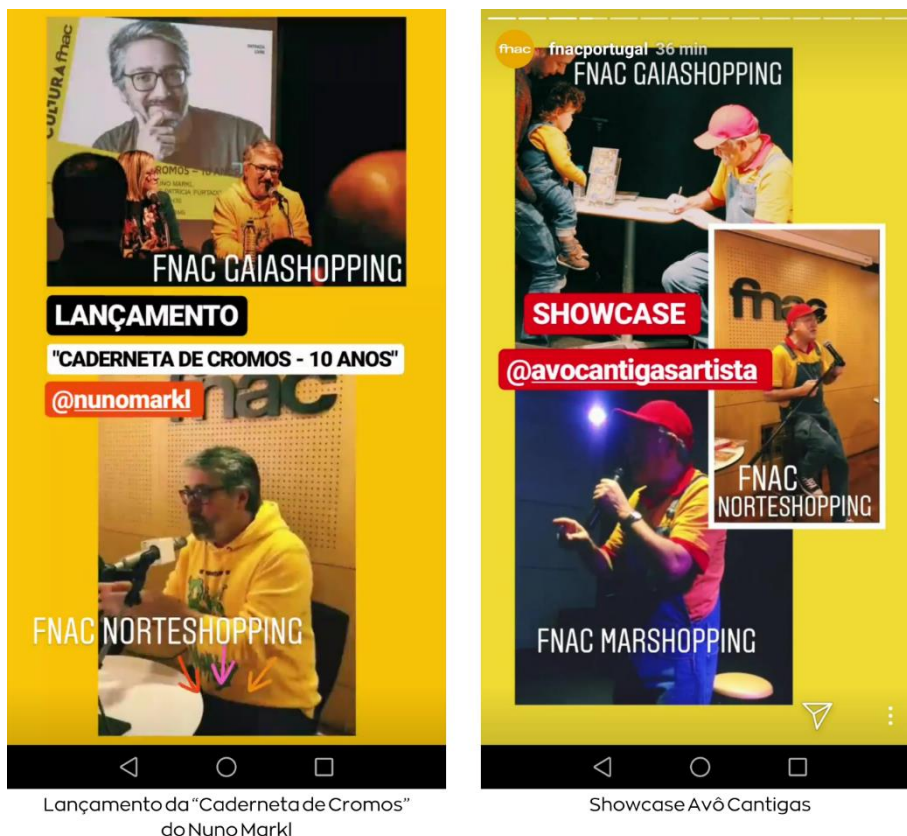


Figura 20 - Partilhas de eventos no IG da Fnac (fonte: IG Fnac)

Após cada evento, procedeu-se à arrumação do espaço e foram colocados alguns dados dos mesmos na plataforma interna online “Agenda”, tais como o número de pessoas que estiveram a assistir e o total de vendas do(s) produto(s) associados aos eventos e, caso tenham sido acordados, ainda se efetuaram os devidos pagamentos ao(s) convidado(s) que executaram esses eventos.

### 2.1.3. CONSIGNAÇÕES

As consignações podem ser de livros ou de discos. Estas dividem-se em duas etapas: a entrada da consignação e a devolução da consignação.

Na primeira etapa, cabia-nos a nós o envio de um guia de consignação (guia disponível no Anexo A - Template de guia de consignação) ao fornecedor para que este fizesse o respetivo preenchimento e ainda solicitávamos que nos enviasse um comprovativo do IBAN e do código SWIFT. Assim que a documentação se encontrava regularizada e os livros ou discos eram rececionados, dava-se a entrada formal dos livros/discos consignados pelo departamento logístico. Durante esta fase, era ainda necessário inserir esta informação numa plataforma, Helpdesk, e no respetivo Fórum online, de modo a que a Sede tivesse conhecimento e aprovasse este processo.

A última etapa, que consistia na devolução, dava-se três meses depois da data de entrada no caso de livros, e dois meses no caso de discos. Para tal, inicialmente era feita uma recolha dos artigos em questão que ainda se encontravam em stock e era solicitada a folha de devolução novamente ao departamento logístico (que era posteriormente assinada pelo fornecedor). De seguida notificávamos o fornecedor de que os artigos estavam prontos a serem levantados e solicitávamos-lhe ainda um recibo relativo aos livros ou discos vendidos e tendo em conta a margem acordada entre as partes inicialmente. Por fim, geralmente era eu a responsável por dar continuidade ao processo e enviar de toda a documentação (guia de consignação, folha de entrada e folha de saída) para a Sede, em Lisboa, a fim de ser processado o pagamento e desta ser dada como encerrada.

### 2.2.COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA

Como comunicação no ponto de venda, entendam-se todos os displays que de certa forma comunicam com os clientes. Por displays entanda-se, por seu turno, todos os suportes de comunicação físicos que podem apresentar-se sob o formato de papel, pvc ou outros

materiais nas mais diversas dimensões. O termo utilizado dentro da empresa para estes displays é o de visuais. Vão desde visuais genéricos a visuais relativos a campanhas que decorrem na loja. É da responsabilidade do Departamento de Comunicação de cada loja verificar e assegurar a existência e a correta utilização dos mesmos. Enquanto estagiária, tive a preocupação constante de garantir que os visuais estavam atualizados e adequadamente colocados.

### 2.2.1. GENÉRICOS

Ao longo do ano existem diversos visuais genéricos expostos: PROMOÇÃO FNAC (Figura 21), DESTAQUE (Figura 22), NOVIDADE (Figura 23), FNAC SUGERE, consoante a finalidade pretendida. Estes vão sendo removidos ou inseridos, conforme vão surgindo ou terminando campanhas respetivamente. Por outras palavras, sempre que se verifique algum expositor de visuais desocupado de visuais dedicados a campanhas específicas, colocam-se nestes visuais genéricos. Estes displays são salvaguardados num local próprio quando não estão expostos a fim da sua reutilização. Sempre que um destes visuais apresentou sinais de desgaste, o Departamento de Comunicação encarregou-se de fazer um pedido de novos ao Departamento de Marketing & Comunicação, na Sede, para a sua reposição.



Figura 21 - Genérico "PROMO FNAC" (fonte: elaboração própria)



Figura 22 - Genérico "DESTAQUE" (fonte: elaboração própria)



Figura 23 - Genérico "NOVIDADE" (fonte: elaboração própria)

### 2.2.2. CAMPANHAS

A comunicação na loja relativa às campanhas assenta no processo que envolve os respetivos visuais, desde a sua solicitação à sua colocação em determinados pontos da loja durante a ocorrência de campanhas (Figura 24).

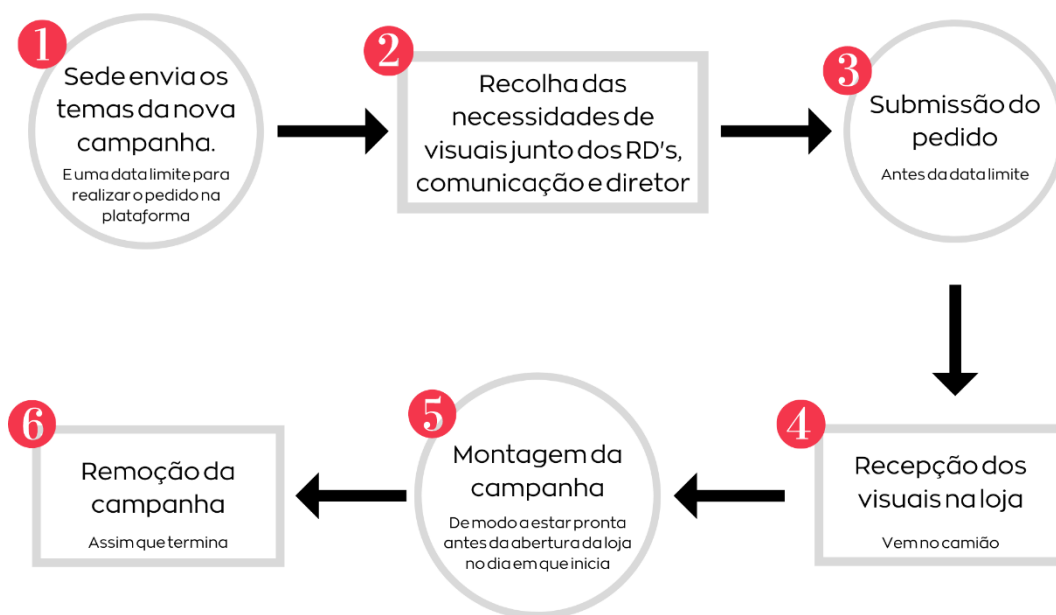


Figura 24 - Etapas da comunicação das campanhas (fonte: elaboração própria)

O modo como o Departamento de Comunicação tomava conhecimento das novas campanhas que se iriam iniciar foi sempre o mesmo: a partir do momento em que a Sede enviou os respetivos e-mails com o título, temas e prazos dessas campanhas e pediu para efetuarmos o pedido dos visuais pretendidos para a loja na plataforma online “CUBO”. Nós, posteriormente, ficávamos encarregados de recolher quais os visuais necessários junto dos Responsáveis de Departamentos (Responsável dos Produtos Técnicos e Responsável dos Produtos Editoriais) e, por vezes, do diretor da loja e ainda éramos responsáveis por averiguar quais eram as necessidades relativamente aos visuais genéricos (Figura 25) e de crédito (Figura 26) da campanha, tendo em conta os que teriam maior impacto junto do consumidor.



Figura 25 - Exemplo de genérico de campanha (fonte: Fnac)



Figura 26 - Exemplo de crédito de campanha (fonte: Fnac)

Após esta recolha, submetíamos o pedido antes da data limite definida pela Sede. Cada submissão envolveu selecionar os formatos, o material, as dimensões e as quantidades que se pretendiam de cada tema e posteriormente gravar o pedido. Entretanto os visuais eram impressos, expedidos e rececionados na loja. Os mesmos eram montados sempre que possível na noite anterior ao início da campanha caso contrário, na manhã do próprio dia de início, antes do horário de abertura da loja (10 horas), preferencialmente. Ao mesmo tempo, foi sempre fundamental ter em atenção os visuais que se encontravam expostos e retirar aqueles cuja data tenha expirado. Ainda numa

mesma campanha, por vezes esta encontrava-se dividida por fases, ou seja, períodos de tempo diferentes, exigindo constante atenção e atualização dos visuais.

Em qualquer uma das campanhas, existia um visual de carácter obrigatório ao abrigo da lei, que tinha por objetivo informar que estava uma campanha em vigor bem como o respetivo intervalo de datas (Figura 27).



*Figura 27 - Exemplo de visual obrigatório (fonte: Fnac)*

Ao longo do ano, a Fnac tem campanhas regulares, como as Flash Sales, os DNA (Dias e Noites Aderente) e ainda a Black Friday (que se repete 1 vez por ano). Os visuais correspondentes por norma foram reutilizados e armazenados num armário específico para o efeito. Apenas novos pedidos foram realizados quando se considerou necessário reforçar ou substituir os visuais existentes.

No caso específico da Black Friday, que teve lugar no dia 29 de novembro de 2019, a montagem ocorreu de modo diferente. No dia anterior, quinta-feira dia 28, a loja encerrou durante 1 hora, entre as 20 horas e as 21 horas, com vista a se montar a campanha. Após essa hora, a loja voltou a reabrir mas com condições diferentes: até ao seu fecho, os clientes aderentes do cartão Fnac já tiveram acesso à campanha (Figura 28). Para os clientes não aderentes do cartão Fnac, a campanha só ficou disponível a partir do dia 29.





Figura 28 - Black Friday 2019 acesso antecipado (fonte: Fnac)

Ainda no que diz respeito à comunicação de campanhas, existia um outro display que era utilizado para divulgar as campanhas que estavam a decorrer no momento. Tratava-se de um totem eletrónico de três lados (Figura 29) constituído por três ecrãs e situado junto a um par de escadas rolantes com acesso direto a uma das portas de entrada e saída do centro comercial, o que por sua vez refletia bastante visibilidade. Este totem, cujo controlo do conteúdo era exclusivo da Sede, apenas estava à responsabilidade do Departamento de Comunicação naquilo que dizia respeito à verificação do pleno funcionamento do mesmo, caso contrário devia proceder-se ao seu reinício.



Figura 29 - Tríptico junto às escadas rolantes (fonte: elaboração própria)

Durante o estágio, tive a oportunidade de acompanhar as seguintes campanhas principais: B2S (Back To School), BTU (Back to University), Preços Mínimos, Flash Sales, Gamifica-te, DNA (Dias e Noites Aderentes), Puericultura, Campanha de Natal e Black Friday.

### 2.2.3. COMUNICAÇÃO DOS EVENTOS DO FÓRUM

A comunicação dos eventos que se concretizam no espaço do Fórum é realizada com o intuito de promover os mesmos junto do público, já que o objetivo é que este se envolva e participe. Altschwager et al. (2013) consideram que a popularidade do marketing de eventos resulta do facto de ser uma estratégia percebida como menos intrusiva, o que por sua vez motiva as pessoas a participarem e deixarem-se envolver nos eventos e provoca uma maior interação com as empresas.

Por detrás de toda a comunicação visível, através dos flyers e dos cartazes presentes em determinados pontos da loja, existia todo um processo (Figura 30) que implicava vários dias.

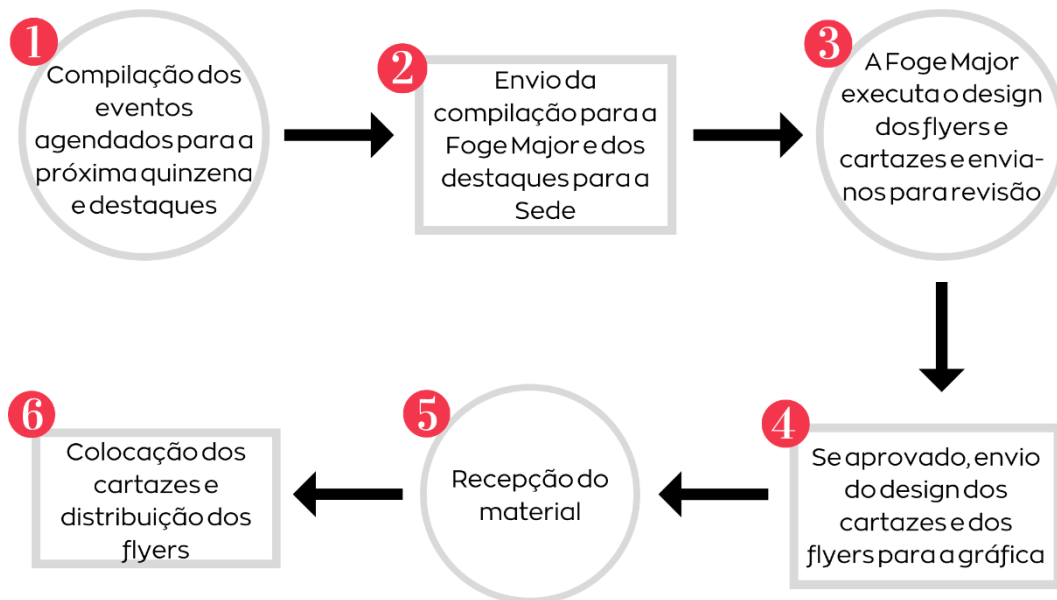


Figura 30 - Processo da comunicação dos eventos (fonte: elaboração própria)

Este processo caracterizava-se pelas seguintes etapas:

- Compilação num documento word dos eventos agendados para a quinzena que se aproximava. A partir deste, gerava-se outro documento apenas com os eventos que se pretendiam ter em destaque.
- Posteriormente, os documentos eram enviados para a Foge Major (uma empresa de design subcontratada) a fim de se criarem os flyers (exemplo Anexo C – Flyer do período de 01 a 15 fev 2020 (fonte: Fnac)), mas os destaques eram revistos previamente pela Sede. Aquando o envio destes documentos, enviavam-se também as medidas e a distribuição dos eventos pretendidas nos cartazes. Nesta fase, também era enviada a compilação para a advogada a fim de regularizar todos os aspetos relacionados com direitos de autor.
- Assim que a Foje Major executava os “esboços” dos cartazes e dos flyers, esta enviava para os responsáveis de comunicação da região norte para revisão, incluindo para o responsável do departamento onde me encontrava. Se fosse o caso, davam-se as

devidas correções e, quando o esboço final estivesse correto, a Foje Major enviava-o e os responsáveis de comunicação reenviavam-no via e-mail para a Multitema (empresa gráfica subcontratada), para a impressão do material.

- Quando eram rececionados os cartazes e os flyers, distribuía-se os cartazes pela loja (se os eventos dos cartazes que estavam nos “expositores” já tivessem ocorrido) e os flyers no início da nova quinzena nos expositores pré-definidos (e recolha dos flyers da quinzena anterior). No total, existiam 3 locais para exposição dos flyers: no fórum Fnac (Figura 31), junto ao balcão do serviço ao cliente (Figura 32) e no café Fnac (Figura 33).



Figura 31 - Expositor no fórum Fnac (fonte: elaboração própria)



Figura 32 - Expositor na zona do serviço ao cliente (fonte: elaboração própria)



Figura 33 - Expositor do Café Fnac (fonte: elaboração própria)

Para além dos visuais expostos anteriormente mencionados, no espaço do fórum foram sendo projetados os eventos agendados. Como é um espaço frequentemente utilizado pelos clientes, visto que parte dele é comum ao café Fnac, torna-se num meio que auxilia na promoção dos eventos enquanto as famílias, os casais, os estudantes ou outros desfrutam do seu pequeno-almoço, almoço, lanche ou jantar. Para estas projeções, foram utilizados *templates* pré-definidos pelo Departamento de Marketing e Comunicação nos quais foram introduzidos pelo DC as imagens, títulos, descrições, datas, horas e local de cada evento. Consoante a tipologia do evento, existia uma cor associada (exemplos disponíveis no Anexo D – Exemplos de templates utilizados por tipo de evento (fonte: Fnac)):

- Apresentações: verde;
- Lançamentos: amarelo;
- Talks: roxo;
- Workshops: rosa;
- Músicas ao vivo: azul;
- Fórum miúdos: laranja.

Durante o período de estágio, foi da responsabilidade do DC ligar a projeção dos eventos futuros antes da abertura da loja bem como fazer uma seleção de música ambiente e colocar a reproduzir no Fórum.

Como se pode verificar ao longo do relatório, tudo o que envolve a comunicação, e em especial os visuais partilhados e expostos ao público, segue um conjunto de regras e é alvo da supervisão por parte do Departamento de Marketing e Comunicação. Por detrás disto, encontra-se uma premissa bastante clara: a uniformização e congruência de toda a comunicação, desde a que está presente nas lojas como aquela que é partilhada no online. Por outras palavras, trata-se de comunicação integrada de marketing (CIM). De acordo com Brannan (1998), qualquer comunicação de marketing assenta em transmitir de forma eficaz uma mensagem clara ao seu público alvo identificado. O mesmo autor exemplifica que, se em três momentos diferentes encontramos a mesma pessoa e esta mostra-se diferente, tanto a nível de vestuário como de estilo de vida, não é possível captar uma imagem uniforme em relação a essa pessoa, mas sim uma imagem confusa e inconsistente. O mesmo acontece com as empresas quando se “vestem” ou comunicam de modo diferente, causando perturbação no consumidor. Posto isto, compreende-se a importância da comunicação integrada de marketing.

A Fnac, para além do cuidado que tem para transmitir uma mensagem e identidade consistentes através dos visuais que já foram mencionados, ou seja, através de comunicação local, também utiliza outros meios: SMS, TV, rádio, ATM, cinemas NOS e digital. Dentro do digital, são usadas redes sociais (facebook, instagram, youtube), sapo, público, display, gdn, google search, e-news e app cartão fnac. No que respeita aos restantes, aposta na inserção na TV em horário nobre e na rádio no horário de maior audiência/manhã (Figura 34 e Figura 35). Deste modo, aplica boas práticas da CIM tornando a sua comunicação eficiente e eficaz.



Figura 34 - Exemplos de estações onde a Fnac anuncia campanhas (fonte: Fnac)



Figura 35 - Exemplos de frequências onde a Fnac anuncia campanhas (fonte: Fnac)

### 3. OUTRAS DINÂMICAS DESENVOLVIDAS

O Departamento de Comunicação, em concreto o da loja do Gaia Shopping, funciona num regime de *part-time* (20 horas semanais) e apenas conta com um funcionário, no caso o próprio responsável do departamento. No início do estágio, o horário que desempenhei foi idêntico ao horário do responsável do departamento já que me encontrava numa fase de aprendizagem e integração. Pouco tempo depois e já com os devidos conhecimentos, pude alargar o horário de trabalho. Diariamente, e uma vez concluídas todas as tarefas relativas à minha função de estagiária, procurei prestar auxílio a colegas que se encontravam mais sobrecarregados, colaborar e introduzir dinâmicas ao nível de comunicação interna. Algumas dessas dinâmicas são exemplificadas a seguir.

A primeira a que me propus estava relacionada com os aniversários dos colaboradores. Na realidade, já existia uma dinâmica em que todos os meses era afixada dentro da área comum uma imagem com os colaboradores e os respetivos dias de aniversário desse mesmo mês. Proativamente propus ficar responsável pela execução dessa imagem e sugeri a introdução de outros elementos para tornar esse dia mais especial e memorável. Nomeadamente, para destacar o aniversário do dia, realizei imagens individuais do estilo polaroid para colocar no quadro ISI (quadro que é utilizado duas vezes por dia, aquando o início do novo turno da permanência da loja, e de grande visibilidade na área restrita aos colaboradores) e criei um espaço livre exclusivo para dedicatórias, comentários, etc. por parte de todos os colaboradores para o(s) aniversariante(s) no dia em questão.

Relativamente às comemorações internas, fui convidada para auxiliar na preparação e organização da dinâmica realizada para celebrar o 16º aniversário da loja de Gaia, que teve lugar no dia 13 de novembro de 2019, e assim proporcionar um momento de celebração e convívio para todos os colaboradores através de uma festa temática e divertida. Para além das imagens criadas para comunicar o evento, desde pósters e convites, também pude preparar um momento de entrega de prémios para os



colaboradores em diversas categorias. Para este momento, foi necessário: a criação de um questionário para posterior votação junto dos colaboradores, a recolha dos votos, a seleção e aquisição dos prémios (simbólicos), o apuramento e a concretização da apresentação dos nomeados e vencedores.

Já em dezembro, por ser um mês em que o principal destaque é o Natal, pude contribuir com uma nova dinâmica direcionada para árvore de natal que é montada na área comum dos colaboradores. A ideia consistiu em enfeitar ao longo do mês a árvore com imagens polaroid dos colaboradores e deste modo criar momentos e memórias divertidos (Figura 36). A mesma foi bem aceite e o resultado final foi alvo de críticas positivas. Ainda neste sentido, foi organizado um jantar de Reis para todos os colaboradores dada a data possível (8 de janeiro de 2020). Para não ser um simples jantar, aproveitou-se o momento para distribuir as polaroids, realizar outra dinâmica em que se sorteavam os três Reis Magos do jantar e ainda inserir o jogo do amigo secreto através do qual foi feita a troca de presentes.



*Figura 36 - Dinâmica de Natal (fonte: elaboração própria)*

Até ao término do estágio contribuí para a concretização de outras dinâmicas que marcavam o dia dos namorados, o carnaval e o dia da mulher.



## IV. CONCLUSÕES

Este estudo tem os seguintes objetivos: (1) compreender o percurso e as dimensões da *customer experience*, nomeadamente no contexto de retalho, (2) compreender o funcionamento e a importância do Departamento de Comunicação num contexto de retalho, no qual existe um contacto direto com o consumidor (em concreto o da loja física da Fnac do Gaia Shopping), (3) compreender a relação de interdependência entre a Sede e as lojas, em termos de marketing e comunicação, (4) entender o papel do Departamento de Comunicação ao nível das lojas, especificamente a loja Fnac do Gaia Shopping, para a Comunicação Integrada de Marketing e (5) explorar o potencial dos eventos e da comunicação no ponto de venda para a *brand experience*.

Partindo do primeiro ponto, a *customer experience*, ou seja, a experiência do cliente não envolve apenas o momento de interação entre o cliente e o retalhista durante os instantes de aquisição de bens, serviços ou experiências no ponto de venda. Pelo contrário, é bastante mais abrangente. Envolve não só esse momento mas também todos aqueles relacionados com a jornada do consumidor, desde o primeiro impacto com a marca, a interação através dos diversos canais da marca, o ato de compra, o pós compra, entre outros. Seguindo este raciocínio, a *customer experience* anda de mãos dadas com a *brand experience*, pois implica a interação do cliente com as marcas. Além disso, já é reconhecido que existem fatores não controláveis pelos agentes de retalho que podem influenciar a experiência do cliente. Isto é, por muito que as marcas pensem e trabalhem para oferecer a melhor experiência possível aos seus clientes, pequenos aspetos como as expectativas e o estado de espírito destes podem determinar o (in)sucesso da experiência. No entanto, quanto mais esforços forem reunidos para oferecer a melhor experiência possível, maiores serão as probabilidades de sucesso. Geralmente, estratégias que envolvam a promoção do vínculo emocional entre as partes, experiências simples e positivas e a reunião de todos os esforços para a concretização de todos os objetivos do cliente (como assegurar que encontra o produto que deseja ou que lhe é prestado um bom atendimento) são uma mais-valia para o objetivo pretendido.

No que diz respeito ao papel do Departamento de Comunicação, é de notar que sem o trabalho realizado por este a experiência do consumidor não era igual. O impacto na sua experiência e na imagem construída em torno da marca seria certamente contraproducente. Por um lado, a comunicação existente no ponto de venda essencialmente através dos visuais é uma mais-valia por tornar a experiência mais intuitiva, simples e menos confusa. Por outro, e no caso específico da Fnac, a oferta de eventos culturais como é vista de forma positiva pelo público pois promove a aprendizagem, culturização, interação e é um serviço adicional gratuito, também acaba por elevar a *customer experience* e, conseqüentemente, a sua *brand image* e *brand experience*. Tal como foi visto na revisão da literatura, os consumidores cada vez mais valorizam e procuram experiências memoráveis oferecidas pelas marcas em vez dos produtos ou serviços que estão a adquirir propriamente ditos. Neste sentido, a Fnac procura esta promoção de experiências positivas não só a partir dos eventos, mas também através do atendimento personalizado, acabando por se revelar apologista do *experiential marketing*.

Relativamente à relação do departamento local com o departamento corporativo, sendo uma multinacional e conseqüentemente uma grande empresa, é compreensível que a tomada de decisão seja centralizada bem como os planos de ação sobre a componente da Comunicação. Como foi mencionado no decorrer do relatório, é importante haver uma integração de toda a comunicação de modo a que a mensagem transmitida ao consumidor final seja coerente, este sinta confiança e haja a estimulação de uma boa relação entre a marca e o consumidor. Portanto, no que diz respeito aos Departamentos de Comunicação, estes apresentam uma forte dependência natural do Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) visto que é o departamento corporativo que decide e controla todas as mensagens que são transmitidas. Contudo, também existe de certo modo uma dependência inversa, do DMC para com os DC como é explicado a seguir.

Este aspeto relativo à tomada de decisão e delegação de poderes centralizada também poderá refletir algumas desvantagens. É um exemplo disso o atraso na receção dos visuais. Como existem vários intermediários no processo de solicitação dos visuais, verificou-se um atraso frequente na receção dos mesmos, ou pelo menos constatou-se raro

o momento em que a totalidade do pedido chegava a tempo do primeiro dia de campanha. Em algumas exceções, como a receção destes se aproximava do final da campanha e já não fazia sentido a sua colocação, acabavam por não serem utilizados revelando serem desperdício tanto de materiais como de custos. Portanto, melhorar o processo dos pedidos de visuais de modo a mitigar ou evitar os atrasos e os possíveis desperdícios é um caminho importante que deve ser considerado.

Por outro lado, existe um dispositivo no exterior da loja mas dentro do shopping que podia ser otimizado, não fosse este controlado pela Sede. Como mencionado anteriormente, este totem (Figura 29) tem a finalidade de transmitir as campanhas que se encontram em vigor. Em jeito de sugestão, este mesmo dispositivo podia ser utilizado para partilhar os eventos que se vão realizar na respetiva loja Fnac, com vista a aumentar a visibilidade dos eventos junto do público e conseqüentemente potenciar o aumento das visitas e das vendas.

Este aumento de visibilidade é importante pois nem sempre existiu a adesão desejada por parte do público nos eventos organizados. Na verdade, os eventos em que se constatou maior adesão foram aqueles que envolveram figuras reconhecidas pelo público, que por si só atraíam muitas pessoas, ou eventos de carácter regular na agenda. Uma solução poderia passar pela aposta mais frequente em convidados reconhecidos, contudo não é uma opção viável pois iria revelar-se mais dispendioso face ao budget disponível, budget este implementado pela Sede. Assim, para fazer frente à realidade de nos eventos em geral a plateia se caracterizar na sua maioria por elementos familiares e amigos do orador, artista ou convidado, seria uma mais-valia aumentar a visibilidade destes eventos através do aproveitamento e otimização de um display que já existe.

No entanto, e avaliando a concorrência direta da empresa no setor em que se insere, a Fnac é a única que disponibiliza um fórum onde promove cultura de forma regular e gratuita. Este facto por si só revela que a Fnac está em vantagem. Além disso, e como foi referido anteriormente na revisão da literatura, os consumidores consideram que a oferta de serviços adicionais são experiências positivas. No caso da Fnac, esta aproveita o serviço

de cafetaria lado a lado com o palco do fórum onde os eventos acontecem. Ou seja, são duas experiências positivas que acrescem valor ao objetivo principal do negócio, a venda de produtos e serviços, e enfatizam a importância da teoria da *retail brand experience*. Deste modo, é potenciada a criação de experiências memoráveis que, futuramente, serão certamente tidas em consideração pelos consumidores aquando a tomada de decisão acerca da marca que irão escolher para responder às suas necessidades. Um exemplo real deste fenómeno de empatia e relacionamento com a marca Fnac surgiu da constatação ora da presença do mesmo público em eventos específicos regulares (como o “Ecocrafts” direcionado para as crianças) ora da presença regular de determinados clientes para tomarem o pequeno-almoço ou o café logo pela manhã.

A experiência que obtive em loja permitiu-me ainda constatar alguns pontos relacionados com a comunicação da marca que no meu entender devem ser melhorados, pois estão diretamente relacionados com a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, com a *brand image* que acaba por ser criada. Um desses pontos que constatei com mais frequência junto dos clientes foi a confusão que estes fazem em torno da plataforma Marketplace<sup>2</sup>. Ou seja, acontece muitas vezes procurarem online por um produto num motor de busca e esse mesmo produto surgir como disponível na fnac.pt. No entanto, esse artigo apenas está disponível a partir do Marketplace. Mas como este pormenor passa muitas vezes despercebido pelo consumidor, este acaba por se deslocar a uma loja à procura desse artigo e o mesmo não se encontra à venda, gerando alguma insatisfação no consumidor. Perante esta situação, procura-se sempre que possível apresentar alternativas, mas nem sempre é exequível, acabando o consumidor por ficar desapontado e por vezes revoltado.

Um outro aspeto que a Fnac deve estar alerta assenta no facto de a concorrência realizar parcerias com *influencers* da atualidade para ganharem maior visibilidade junto do

---

<sup>2</sup> O Marketplace disponível no website “fnac.pt” é uma plataforma onde fornecedores disponibilizam os seus produtos. No entanto, estes podem ou não ser vendidos pela própria Fnac.

público. Por exemplo o caso da Worten, que tem apostado em parcerias com figuras públicas ligadas ao lifestyle, à tecnologia e à televisão e realizado *giveaways*, acaba por ter uma maior projeção e impacto junto de vários públicos.

Ainda antes de concluir, existe uma questão inevitável de abordar: o impacto do Covid-19, nomeadamente no departamento onde realizei o estágio, e as ações tomadas pela Fnac. O Departamento de Comunicação foi provavelmente aquele que sofreu os primeiros impactos, não estivesse ele ligado à organização de eventos que, por seu turno, implicavam a aglomeração de pessoas num espaço limitado. Assim que a pandemia tomou proporções maiores e o Estado começou a tomar medidas, os eventos até então programados foram alvo de adiamento ou até mesmo cancelamento. O departamento teve de se reorganizar e a Fnac ao nível corporativo, de modo a honrar o seu compromisso, enfrentou a situação concretizando eventos de uma forma que fosse segura para todos: através de diretos na rede social Instagram.

Para terminar, é de realçar dois aspetos que esta experiência me proporcionou. O primeiro refere-se à percepção que adquiri em relação à importância do papel do departamento de comunicação na experiência global do consumidor: este representa uma peça fundamental do puzzle sem a qual o resultado obtido não corresponderia ao objetivo pretendido. O segundo diz respeito à experiência pessoal obtida a partir do estágio realizado, que na minha ótica foi enriquecedora a vários níveis, desde o planeamento prévio de tarefas e atividades, contacto com os consumidores e outros stakeholders, relação a nível interno com os restantes colaboradores da loja, capacidade de resolução de problemas, organização e cooperação... Além disso, tive a oportunidade e o privilégio de contribuir para uma experiência positiva por parte de todos aqueles que visitaram a Fnac de Gaia, ora através da preparação do espaço para a otimização da experiência, ora através do agendamento, preparação e acompanhamento dos eventos realizados.

## V. REFERÊNCIAS

- Altschwager, Teagan, Conduit, J., & Goodman, S. (2013). Branded Marketing Events: Facilitating Customer Brand Engagement. *7th International Conference on the Academy of Wine Business Research, Ontario, Canada*, 1–11.
- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., & Rölkens, F. (2019). *Now or never: Immediacy and the retail customer journey*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/now-or-never-immediacy-and-customer-experience-in-fashion-retail>
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>
- Bonfanti, A., Canestrino, R., Castellani, P., & Vigolo, V. (2020). The In-Store Shopping Experience: A Systematic Literature Review. *Retailing Techniques for Optimal Consumer Engagement and Experiences*, 32. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1412-2.ch006>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
- Brannan, T. (1998). *A Practical Guide to Integrated Marketing Communications*. Kogan Page Limited.
- Brunello, A. (2013). The Relationship Between Integrated Marketing Communication and Brand Equity. *International Journal of Communication Research*, 3(1), 9–14.

Büyükbaykal, C. I. (2016). Importance of Culture and Art Journalism Education Today. *Journalism and Mass Communication*, 6(10), 575–584. <https://doi.org/10.17265/2160-6579/2016.10.002>

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25–40. <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673481>

Das, G., Datta, B., & Guin, K. K. (2012). From brands in general to retail brands: A review and future agenda for brand personality measurement. *The Marketing Review*, 12(1), 91–106. <https://doi.org/10.1362/146934712X13286274424389>

Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.005>

Dinheiro Vivo/Lusa. (2019). *FNAC investe sete milhões de euros até 2022 para chegar às 40 lojas em Portugal*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fnac-investe-sete-milhoes-de-euros-ate-2022-para-chegar-as-40-lojas-em-portugal-12776355.html>

Drengner, J., Gaus, H., & Jahn, S. (2008). Does flow influence the brand image in event marketing? *Journal of Advertising Research*, 48(1), 138–147. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080148>

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.

Duralia, O. (2018). Integrated marketing communication and its impact on consumer behavior. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 92–102. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0022>

Fnac Darty. (2020). *Nossa história - Fnac Darty*. <http://www.fnacdarty.com/notre-groupe/notre-histoire/>

Fnac Portugal. (2019). *Fnac Portugal - Quem Somos*. <https://www.fnac.pt/quemSomos>

Fnac Portugal. (2020). *FNAC Portugal\_ sobre nós \_ LinkedIn*. LinkedIn Page. <https://www.linkedin.com/company/fnacportugal/about/>

FnacPortugal. (2017). *Manual de Acolhimento*.

Hagel, J., Brown, J. S., & Lobaugh, K. (2015). *The future of retail: What marketers can do to reach their customers*. Deloitte Article. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/future-of-retail-experience.html>

Hagel, J., Brown, J. S., Samoylova, T., Lobaugh, K. M., & Goel, N. (2015). *The retail transformation: Cultivating choice, experience, and trust*.

Hoyle, L. H. (2002). *Event marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. John Wiley & Sons, Inc.

Infopédia. (2020). *fórum \_ Definição ou significado de fórum no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/forum>

Jahn, S., Nierobisch, T., Toporowski, W., & Dannewald, T. (2018). Selling the Extraordinary in Experiential Retail Stores. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 412–424. <https://doi.org/10.1086/698330>

Jankovic, M. (2012). Integrated Marketing Communications and Brand Identity Development. *Journal for Theory and Practice Management*, 63, 91–101.

Keller, K. L. (2010). Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.001>



Khan, I., & Rahman, Z. (2015). Brand experience anatomy in retailing : An interpretive structural modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.003>

Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072902>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Maia, V. (2010). Comunicação (Busca de sentido da). In S. B. de E. I. da Comunicação (Ed.), *Enciclopédia INTERCOM de Comunicação* (pp. 235–236). INTERCOM.

Marcela, A. (2019a). *Fnac aposta em franchising. Quer abrir 7 novas lojas até 2022*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fnac-aposta-em-franchising-quer-abrir-7-novas-lojas-ate-2022-12809012.html>

Marcela, A. (2019b). *Fnac quer abrir mais três lojas em 2019. Foco é no Norte do país*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fnac-quer-abrir-mais-tres-lojas-em-2019-foco-e-no-norte-do-pais-12781871.html>

Marcela, A. (2020a). *Fnac abre na CUF Tejo e eleva para 35 lojas em Portugal*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fnac-abre-na-cuf-tejo-e-eleva-para-35-lojas-em-portugal-13106686.html>

Marcela, A. (2020b). *Fnac abre nova loja em Torres Novas em junho. Investe cerca de meio milhão*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fnac-abre-nova-loja-em-torres-novas-em-junho-investe-cerca-de-meio-milhao-12694461.html>

Martensen, A., Bendtsen, L., Grønholdt, L., & Jensen, M. J. (2007). Application of a Model for the Effectiveness of Event Marketing. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 283–301. <https://doi.org/10.2501/S0021849907070316>

Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)

Mihart, C. (2012). Impact of Integrated Marketing Communication on Consumer Behaviour: Effects on Consumer Decision – Making Process. *International Journal of Marketing Studies*, 4(2), 121–129. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n2p121>

Morrison, S., & Crane, F. G. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management*, 14(5), 410–421. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550080>

Naylor, G., Bardi, S., Baker, J., & Yorkston, E. (2008). Using transformational appeals to enhance the retail experience. *Journal of Retailing*, 84(1), 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.001>

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management : Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>

Nysveen, H. ø rn, Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations : Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404–423. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.31>

Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 164–174.

Petermans, A., Janssens, W., & Cleempoel, K. Van. (2013). A Holistic Framework for Conceptualizing Customer Experiences in Retail Environments. *International Journal of Design*, 7(2), 1–18.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97–105. [https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy?utm\\_source=morning\\_brew](https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy?utm_source=morning_brew)

Quelch, J., & Cannon-bonventre, K. (1983). Better marketing at the point of purchase. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/11/better-marketing-at-the-point-of-purchase>

Recrutamento Fnac. (2020). *Portal de Emprego Corporativo*. <http://recrutamento.fnac.pt>

Same, S., & Larimo, J. (2012). Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. *7th International Scientific Conference*, 480–487. <https://doi.org/10.3846/bm.2012.063>

Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>

Tafesse, W. (2016). Conceptualization of Brand Experience in an Event Marketing Context. *Journal of Promotion Management*, 22(1), 34–48. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1107007>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation : Determinants , Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Verhoef, P. C., Venkatesan, R., Mcalister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments : A Review and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.009>

Wood, E. H. (2009). Evaluating Event Marketing: Experience or Outcome? *Journal of Promotion Management*, 15(1–2), 247–268. <https://doi.org/10.1080/10496490902892580>

Yoo, C., Park, J., & MacInnis, D. J. (1998). Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude. *Journal of Business Research*, 42(3), 253–263.

Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532–540. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.4>

# VI. ANEXOS

## 1. ANEXO A - TEMPLATE DE GUIA DE CONSIGNAÇÃO (FONTE: FNAC)

FNAC PORTUGAL A.C.D.L.D.M.P.T MPIOPTPL  
Rua Prof. Carlos Alberto Mota Pinto, nº 9, 6º b  
1070-374 Lisboa  
Portugal  
Tel. (00 351) 21 940 47 00

### GUIA DE CONSIGNAÇÃO Nº 08 L10/2019

CODIGO FORNECEDOR : \_\_\_\_\_

NUMERO de PEDIDO : \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: LIVROS  
GAIA SHOPPING

#### FORNECEDOR

NOME: \_\_\_\_\_ NIF: \_\_\_\_\_  
MORADA: \_\_\_\_\_  
CODIGO POSTAL : \_\_\_\_\_ IBAN: \_\_\_\_\_  
TELEFONE: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ SWIFT CODE: \_\_\_\_\_  
EMAIL: \_\_\_\_\_

#### FNAC GAIA SHOPPING

NOME: \_\_\_\_\_ N.º EMPREGADO: \_\_\_\_\_  
OBSERVAÇÕES: \_\_\_\_\_  
PEDIDO GU Nº: \_\_\_\_\_

#### MERCADORIA

COD. EAN	DESCRIÇÃO / AUTOR	EDITOR	UNID.	P.BRUTO	DESC.	P. LÍQUIDO*	PVP	DURAÇÃO

OBSERVAÇÕES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Gaia, xx de xxxxx de 20xx

\* Valores a considerar sem Iva.

Fornecedor

Fnac Portugal A.C.D.L.D.M.P.T., Lda

(Fnac Portugal)

Estes artigos serão referenciados no Código do Fornecedor acima indicado.

#### Na factura deverão constar:

Nº desta guia de consignação, Nº de Pedido, Nº de Contribuinte, Morada Fiscal, Nº Telefone e Fax, Quantidade, Descrição de Artigos.  
A factura deverá ser emitida à Fnac Portugal - ACDDLDMPT, Lda com o contribuinte nº 503952230.

#### OBSERVAÇÕES:

A Fnac informará por Fax ou Mail assim que a mercadoria sobranche das consignações estiver pronta para ser levantada.

O fornecedor terá um prazo máximo de 15 dias para proceder ao respetivo levantamento.

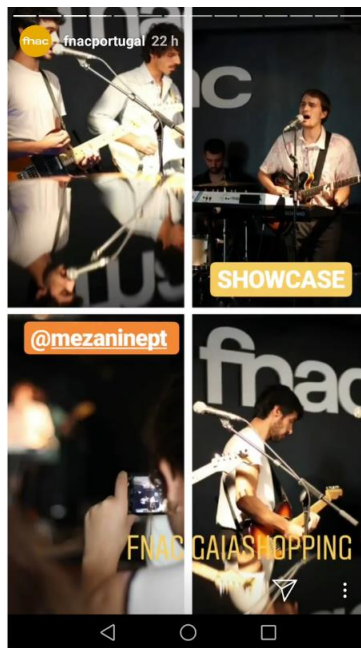
Findo este prazo, reserva-se o direito à Fnac de proceder com a mercadoria o que lhe for mais conveniente, nomeadamente doações a instituições de solidariedade social ou abate.

Caso não seja reportado nenhuma divergência pelo fornecedor, até 3 dias, será efectuado o apuramento da consignação e solicitado a factura.

2. ANEXO B – EVENTOS DA LOJA DE GAIA PARTILHADOS NO IG DA FNAC (FONTE: FNAC)



21-09-2019



28-09-2019



29-09-2019



02-11-2019



10-11-2019



30-11-2019





4. ANEXO D – EXEMPLOS DE TEMPLATES UTILIZADOS POR TIPO DE EVENTO (FONTE: FNAC)



Apresentação: verde



Lançamento: amarelo



Talk: roxo



Workshop: rosa



Música ao vivo: azul



Fórum miúdos: laranja