



CREATIVE UNIVERSITY

2014

**INÊS FILIPA CARDOSO
FERNANDES**

**Relatório de estágio no centro comercial Armazéns do
Chiado**

O Posicionamento

**INÊS FILIPA CARDOSO
FERNANDES**

Relatório de estágio

Relatório de estágio apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Publicidade, realizado sob a orientação científica da Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha, Professora Auxiliar da IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário e sob co-orientação da Mestre Márcia Filipa Franco Rebelo, Responsável do Departamento de Marketing do centro comercial Armazéns do Chiado.

Dedico este trabalho ao centro comercial Armazéns do Chiado e a toda a equipa que tornou esta experiência possível, acolhendome durante todo este período. O apoio, o profissionalismo e a vossa boa conduta ajudaram a formar-me profissional e pessoalmente, e irei guardar as nossas memórias com muito carinho. Um obrigado especial à Dra. Mafalda França pela oportunidade.

Agradeço ao IADE por tudo o que aprendi ao longo destes cinco anos e que traça, diariamente, o meu perfil como Marketeer e Publicitária.

Agradeço ainda à Doutora Isabel Farinha pela excelente coordenação, orientação e exigência bem como a disponibilidade, amizade e apoio para o resultado deste trabalho.

Acima de tudo, dedico especialmente este trabalho à Dra. Márcia, minha formadora profissional e pessoal, que fez de mim a pessoa que hoje sou.

o júri

presidente

Prof. Doutora Anabela Galhardo Bolota Valério do Couto

Professora Associada do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

Doutora Maria Eduarda Marçal Grilo Lobato de Faria

Professor Auxiliar da Faculdade de Arquitectura da Universidade de Lisboa

Mestre Márcia Filipa Franco Rebelo

Responsável de Marketing do Centro Comercial Armazéns do Chiado

Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha

Professora Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário

agradecimentos

Começo por agradecer à minha família que sempre me apoiou e me ofereceu uma palavra amiga, que confiou em mim e soube mostrar-me o lado positivo de cada etapa do meu percurso. À minha mãe, quero agradecer sem limites. Quero agradecer mais que o apoio, todos os sorrisos e por estar sempre lá para assistir às vitórias mas também às derrotas, por me convencer a acreditar em mim porque ela sempre acreditou. Sem ela, todas as etapas da minha vida não teriam ganho o mesmo brilho, a mesma intensidade. Palavras não chegam para agradecer.

Quero deixar um agradecimento especial ao André Monteiro, Catarina Pinho, Filipe Albino, Liliana Valente, Sofia Somsen, Tiago Correia, Tomás Morais e Vanda Dias, o maior obrigado do mundo. Sem vocês nada disto seria possível, estiveram sempre do meu lado, incentivaram-me e foram o meu porto de abrigo nos dias de desânimo. Obrigada pelo vosso companheirismo, carinho e amizade.

Por fim, um dos agradecimentos mais especiais é dirigido à Dra. Márcia, uma grande amiga, colega, superior, orientadora e uma pessoa extraordinária. As suas palavras e as suas chamadas à realidade vão ficar para sempre comigo, aplicadas no meu dia-a-dia. Obrigada pelo apoio incondicional e por nunca ter desistido de mim. Sem dúvida que este trabalho se deve à sua aposta em mim, no seu conhecimento e excelente postura profissional.

palavras-chave

Publicidade, Marketing, Posicionamento, Imagem, Centro Comercial

resumo

Este relatório descreve e analisa o estágio realizado no departamento de Marketing do centro comercial Armazéns do Chiado, entre Setembro e Dezembro de 2013, permitindo a obtenção do grau de Mestre em Publicidade.

Neste relatório será apresentada uma breve análise da atualidade nacional e internacional, com base em fatores político-legais, socioculturais e económicos, enquadrando assim os centros comerciais no mercado português. Posteriormente será apresentada a empresa e a sua operação no mercado e na sociedade, bem como os eventos realizados e acompanhados durante o período de estágio.

A realização do estágio permitiu não só aplicar e consolidar conhecimentos adquiridos na formação académica mas também absorver conhecimento e experienciar a realidade da arte do Marketing num estabelecimento comercial, no coração da cidade de Lisboa.

O centro comercial Armazéns do Chiado é um dos locais mais emblemáticos da capital, pela sua história e papel no desenvolvimento cultural e comercial do Chiado. O centro comercial posiciona-se como Lisbon Meeting Point e é este o conceito em estudo neste relatório: Será o Posicionamento o maior impulsionador para o sucesso?

.

Keywords

Advertisement, Marketing, Positioning, Image, Shopping Center

abstract

This report describes and analyzes the research at the shopping center Armazéns do Chiado, from September to December 2013, assigning the degree of Master in Advertising.

In this report a brief analysis of national and international scene will be presented, based on political, legal, socio-cultural and economic features, introducing the shopping centers in the Portuguese market. Subsequently the enterprise and its operation in the local market and community will be described, as well as the marketing events held during the internship.

The realization of the internship has allowed not merely to implement and consolidate the knowledge acquired in academic training but also to absorb expertise and experience the reality of the art of Marketing in a commercial environment, in the heart of Lisbon.

The shopping center Armazéns do Chiado is one of the most iconic places of the capital, by its history and role on the cultural and commercial development of Chiado. The shopping center has states its positioning as Lisbon Meeting Point and this concept is the main study concept of this report: Is the Positioning the great driver for the success?

Índice

Índice de Figuras	17
Introdução	19
Objeto de Estudo	20
Objetivos de Investigação.....	20
Objetivos do Estágio.....	23
Capítulo 1 - Metodologia e Processo de Investigação	27
Capítulo 2 - Enquadramento do Mercado e da Empresa.....	29
2.1 Análise e Diagnóstico de Mercado	29
2.1.1 Fatores Político-Legais.....	29
2.1.2 Fatores Socioculturais.....	29
2.1.3 Fatores Económicos.....	30
2.2 O Mercado de Centros Comerciais e Gestão de Imobiliários	30
2.3 Multi Mall Management.....	32
2.4 Armazéns do Chiado	34
2.4.1 Visão e Missão	36
2.4.2 Serviços e Redes Sociais.....	37
2.4.3 Análise SWOT	39
2.5 Estratégia de Marketing e Comunicação	41
2.5.1 Evolução da Imagem das Campanhas de Comunicação	44
Capítulo 3 - Posicionamento	47
3.1 Lisbon Meeting Point	47
3.2 Eventos.....	50
3.2.1 Setembro - Vogue Fashion's Night Out.....	50

3.2.2 Outubro – My Chiado, My Fashion, My Style	54
3.2.3 Novembro – Chegada do Pai Natal	57
Capítulo 4 - Reflexões, Contributos e Limitações	61
4.1 Reposicionamento	61
Conclusão	63
Considerações Finais	65
Referências Bibliográficas	67
Anexos	69
Protocolo de Estágio	69

Índice de Figuras

Figura 1	Logótipo da MMM.....	24
Figura 2	Sede da MMM.....	24
Figura 3	Centros Comerciais geridos pela MMM, em 2013.....	24
Figura 4	Logótipo dos AC.....	26
Figura 5	Fachada Principal dos AC.....	26
Figura 6	Campanha de Comunicação do Lançamento do Website dos Armazéns do Chiado em 2001.....	35
Figura 7	Campanha Institucional do centro comercial Armazéns do Chiado, lançada em Junho de 2007.....	35
Figura 8	Campanha Institucional, “O Meu Património é de Todos” em 2009.....	36
Figura 9	Campanha de Comunicação “Lisbon Meeting Point”.....	40
Figura 10	Peça Lisbon Meeting Point.....	40
Figura 11	Elétrico 28 decorado com a campanha.....	40
Figura 12	Comunicação no interior do centro comercial.....	40
Figura 13	Lona na Entrada Principal.....	41
Figura 14	Peça “Meeting Point”.....	41
Figura 15	Imagem de Comunicação para a Vogue Fashion’s Night Out 2013, nos Armazéns do Chiado.....	43
Figura 16	Vogue Fashion’s Night Out, vista da Rua Garret para os Armazéns do Chiado.....	43
Figura 17	Entrada Principal dos Armazéns do Chiado no evento.....	43
Figura 18	Piso 5, com a animação da DJ Isabel Figueira.....	43
Figura 19	Bar no piso 4, com oferta de champanhe a todos os visitantes.....	43
Figura 20	Animação de loja dos Armazéns do Chiado, na Rua do Crucifixo.....	43
Figura 21	Espaço no piso 4, com uma fonte de chocolate e morangos para os clientes.....	43
Figura 22	Animação de loja dos Armazéns do Chiado, com <i>show</i> de maquilhagem.....	45

Figura 23	Animação de loja dos Armazéns do Chiado, com DJ ao vivo.....	45
Figura 24	Visitantes da Vogue Fashion's Night Out, na entrada principal do centro comercial.....	45
Figura 25	Fachada principal dos Armazéns do Chiado.....	45
Figura 26	Imagem de Comunicação para a campanha My Chiado, My Fashion, My Style.....	47
Figura 27	<i>Shopping experience</i> de Carolina Flores, autora do <i>blog</i> Last Minute Minutes.....	47
Figura 28	<i>Shopping experience</i> de Cátia e Margarida, autoras do <i>blog</i> Style it Up.....	47
Figura 29	Teresa, vencedora do passatempo, com a <i>blogger</i> Margarida.....	47
Figura 30	Promotoras da campanha.....	47
Figura 31	Imagem de comunicação da Chegada do Pai Natal aos Armazéns do Chiado.....	49
Figura 32	Pai Natal dos Armazéns do Chiado, transportado num clássico carro antigo.....	49
Figura 33	Soldadinhos de chumbo e marionetas gigantes no cortejo.	49
Figura 34	Animadores do cortejo do Pai Natal.....	49
Figura 35	Visitantes que aguardavam o Pai Natal.....	49
Figura 36	Pai Natal a caminho dos Armazéns do Chiado.....	50
Figura 37	Convidados VIP na Ilha do Pai Natal.....	50
Figura 38	Visitantes que assistiam à Chegada do Pai Natal.....	50
Figura 39	Coro infantil na fachada principal.....	50

Introdução

“Sorte é uma encruzilhada onde preparação e oportunidade se encontram.”

Autor desconhecido

Após a conclusão da licenciatura chegou o momento de dar o primeiro passo no mercado de trabalho. Depois de tantos anos de formação académica tinha chegado finalmente a altura de ir à procura da sorte, de saber o que o futuro tinha reservado. Depois de diversos currículos enviados e as respostas positivas sem chegarem, no momento em que o positivismo começa a esconder-se apareceu a oportunidade: uma vaga de estágio, numa das empresas mais conceituadas de Lisboa. Havia um sexto sentido que dizia que era a oportunidade de uma vida, era o lugar que sempre sonhara, a experiência que todos gostavam de viver. O resultado? O “Sim”. A oportunidade, a aposta, a revelação, um sonho realizado. O dia em que a resposta chegou foi a personificação do provérbio que iniciou este relatório de estágio, o início do estágio no departamento de Marketing do centro comercial Armazéns do Chiado.

Este relatório surge após a experiência como estagiária no departamento de Marketing da administração do centro comercial Armazéns do Chiado, durante os meses de Setembro a Dezembro de 2013. O estágio foi desenvolvido durante o 1º semestre do 2º ano do Mestrado em Publicidade e este relatório descreve a passagem por um dos centros comerciais mais icónicos de Portugal, localizado no coração da cidade de Lisboa.

O centro comercial Armazéns do Chiado foi o ponto de partida para conhecer a alma do negócio da gestão de centros comerciais, particularmente nesta área tão importante no mercado: o Marketing. Ao conhecer os seus métodos de trabalho, desde a idealização, planeamento e concepção da estratégia de Marketing, torna-se possível entrar na essência da empresa, consolidando os conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Marketing e Publicidade e agora através da especialização em Publicidade, pelo Mestrado em Publicidade do IADE – U, Instituto de Artes, Design e Empresa.

A integração e adaptação no departamento trouxe determinadas práticas que foram uma mais-valia para o desenvolvimento profissional. O contacto permanente com a realidade, encarar as fraquezas pela primeira vez sem qualquer disfarce, a necessidade de coordenar tarefas, conceptualizar uma ideia, estabelecer prioridades ou até mesmo entender quem é o cliente foram alguns dos desafios impostos diariamente, fundamentais para o crescimento de competências sociais.

O centro comercial Armazéns do Chiado foi a entidade que acolheu esta aventura e que permitiu toda a investigação.

Objeto de Estudo

Com base no estágio realizado no centro comercial Armazéns do Chiado e após o contacto directo com o mercado de trabalho na sua forma mais pura, é possível equacionar de forma mais profunda os conceitos que levaram delimitação do problema e clarificação do tema.

Posicionamento. Imagem. Estratégia de Marketing. Capital de marca¹. Estas são algumas das palavras que durante quatro meses figuraram no dia-a-dia do departamento e que saíram do contexto teórico para ganharem vida numa área prática. Desta forma, o objeto de estudo do presente relatório de estágio é o posicionamento do centro comercial Armazéns do Chiado como maior impulsionador para o sucesso da marca.

Objetivos de Investigação

É verdade que o principal objetivo da imagem publicitária é mais do que vender um produto. Além do retorno desejado pela marca, face ao seu investimento, há uma forte vertente em o consumidor, seduzindo-o e cativando-o. A publicidade neste momento, a nível mundial, é feita para a sociedade, ilustrando não só o produto ou serviço mas também todo o simbolismo criado pelo conceito criativo em seu redor. A imagem representa um produto ou serviço que determinada empresa vende, claro, mas há muito mais em jogo. Falamos do seu consumo por parte da sociedade mas também de todas as componentes que existem por detrás dos motivos que levam à

¹ Segundo Farquhar (1989), o capital de marca, ou *Brand Equity*, define-se através da noção de a marca acrescenta valor ao produto ou serviço, para a empresa e para o consumidor.

decisão de compra: os consumidores procuram um estilo de vida, um símbolo, uma experiência, identificação e relacionamento com a marca. Podemos dizer que, neste momento, a publicidade deixou de ser fatual. Deixou de representar só os factos reais que o produto traz, mas também de mostrar as suas qualidades para o consumidor. Há um envolvimento de sedução onde o melhor de cada produto é realçado e estudado ao pormenor, complementado por um forte sentido estético, podendo resumir-se facilmente pelas palavras de Confúcio, um célebre filósofo chinês: “Uma imagem vale mais que mil palavras”. Será?

Assim, da pergunta de partida do presente relatório de estágio surgem algumas questões que serão alvo de reflexão, nomeadamente:

- De que forma as campanhas nos Armazéns do Chiado tendo em perspectiva o seu posicionamento?
- De que forma o posicionamento influencia toda a estratégia do centro comercial?

Estas questões são o ponto de partida para toda a pesquisa que será apresentada, bem como de todo o estágio no centro comercial Armazéns do Chiado.

“Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de destaque na mente dos clientes-alvo”

Philip Kotler (2006, p.321)²

O posicionamento não é o que se faz com a marca mas sim como tem a mente do cliente em perspectiva. Neste momento é necessário focar mais no cliente do que no produto, tornando assim mais fácil de simplificar a mensagem a transmitir.

² Philip Kotler é o autor mais conhecido conceituado na área do Marketing, a nível mundial, autor do livro Administração de Marketing, tendo vendido mais de cinco milhões de livros, em mais de 60 países; Foi distinguido o quarto maior guru dos negócios, pelo Financial Times, e de sexta pessoa mais influente no mundo dos negócios”.

Antes de tudo, e segundo Ries e Trout (1987), a marca tem de se posicionar na mente do target uma vez que o básico do posicionamento não é criar alguma coisa diferente mas sim trabalhar o que já está construído e reformular as conexões que já existem.

Hoje em dia a sociedade está a ficar saturada do excesso de comunicação comercial e como tal é fundamental ser seletivo, concentrar as verbas em objetivos, segmentar e posicionar. A melhor abordagem para sobressair numa sociedade que está saturada pela quantidade de comunicação e informação comercial é simplificar a mensagem da forma mais inovadora, criativa e objetiva.

A única resposta para uma sociedade saturada de comunicação é o posicionamento. Claude Hopkins (1997), referiu que o posicionamento é considerado o espaço que determinada marca ocupa na mente do cliente e ao ocupar um lugar na cabeça do consumidor, sendo o primeiro em determinada categoria, vai ser difícil deslocá-la. Para atingir tamanho objetivo é necessário chegar primeiro que todos os outros concorrentes, distinguindo-se e provando que são merecedores de ser *Top of Mind* ³. É fundamental que a marca consiga encontrar um lugar único e ocupar uma posição impossível de substituir, mas sem nunca anunciar a posição de liderança. A força de uma empresa vem da força de um produto, da posição que esse produto ocupa na mente do consumidor e não de tentar provar que são os melhores da sua categoria.

Hopkins (1997) afirmou ainda que cada marca ocupa uma posição única na mente do cliente, diferenciando-se através de uma identidade própria. O poder do nome, forte, descritivo e que bloqueie os concorrentes marca a diferença, dado que o nome é o primeiro contacto entre a mensagem e a mente do consumidor. Depois de um bom nome, o posicionamento exige adjetivos de peso: visão, coragem, objetividade, simplicidade, subtilidade.

Apesar de todas as adversidades, mudar mentalidades nesta nossa sociedade supersaturada de comunicações é uma tarefa extremamente

³ *Top of Mind* é um termo utilizado na área da Publicidade para referir as marcas mais populares na mente dos consumidores. Quando os consumidores são questionados acerca de uma determinada categoria e indicam uma marca primeiramente sem qualquer indução da parte do interlocutor, estão a indicar a marca *Top of Mind*.

difícil. Desta forma, torna-se imperativo contornar o obstáculo imposto e encontrar uma solução. Se é muito mais fácil trabalhar com o que já existe dentro da mente das pessoas, e se a empresa que já existe começa a estagnar e a implorar por uma reviravolta, pode-se adotar-se uma estratégia diferente e moldar um novo posicionamento pela nova vida que queremos atribuir a empresa.

Objetivos do Estágio

O estágio realizado ao longo de quatro meses no departamento de Marketing do centro comercial Armazéns do Chiado esteve integrado no âmbito do Mestrado em Publicidade do IADE-U. Para além de ter sido a primeira experiência de trabalho direta na área de formação, esta experiência foi fundamental não só para o crescimento profissional, mas também para o crescimento pessoal.

Para integrar o Departamento de Marketing do centro comercial Armazéns do Chiado, foi necessário cumprir requisitos mínimos tais como a conclusão de um grau de licenciatura ou Mestrado em Gestão, Marketing ou Publicidade, excelente capacidade de comunicação e fluência da língua inglesa, escrita e oral. Para o departamento, é fundamental que o estagiário seja dinâmico, proactivo, orientado para resultados e sempre criativo na procura de soluções. Ver além do produto, manter uma proximidade com o cliente, ser coerente, assumir riscos, análise constante da concorrência e ter um espírito crítico, são algumas competências exigidas aos profissionais de Marketing.

Dentro de uma empresa, o Marketing é a área que permite satisfazer o cliente, indo ao encontro das suas necessidades e satisfazendo-as através das mais diversas estratégias. Através do conhecimento do mercado e do target, o Departamento de Marketing da empresa possibilita atingir os objetivos propostos, definidos a partir do próprio mercado nacional e global.

Mais importante que entender a definição de marketing é integrar a atitude do marketing na empresa. Esta atitude do marketing privilegia o conhecimento do consumidor, sabendo o que deseja e necessita mas também como o satisfazer, adaptando-se ao consumidor.

No departamento de Marketing de um centro comercial, existe um conceito de trabalho especificamente vocacionado para o objetivo de criar valor ao ativo imobiliário e de satisfazer o consumidor. Como tal, é necessário salientar a importância da gestão do espaço, controlo do produto, o planeamento e organização de eventos e o apoio ao cliente.

Com isto, e de forma a ser bem-sucedido, era ainda necessário que o aluno tivesse conhecimentos de informática na ótica do utilizador, bem como na internet, redes sociais e em programas de edição de imagem (como o CorelDraw ou Adobe Photoshop). Para o estágio em questão, os requisitos eram imprescindíveis mas no decorrer deste percurso, a aprendizagem superou todas as expectativas com a coordenação do departamento a transmitir todo o seu *know-how* ao aluno.

A realização pessoal e profissional andaram de mãos juntas durante quatro meses, tempo esse de aprendizagem e fundamental para o desenvolvimento deste relatório de estágio que é reflexo do conhecimento adquirido.

Ao longo de quatro meses foram desenvolvidas diversas tarefas no departamento de Marketing, nomeadamente:

- Acompanhamento de todas as campanhas de marketing desenvolvidas no período de estágio, através de um envolvimento direto no seu planeamento, organização, desenvolvimento e avaliação;
- Mediação com a agência de Acessoria de Imprensa⁴ do centro comercial, acompanhamento na realização de briefings das campanhas para elaboração de cada *press-release*⁵;
- Envolvimento com a agência de comunicação e publicidade, com o desenvolvimento dos briefings das campanhas a realizar, bem

4 Assessoria de Imprensa é um conceito particularmente aplicado na área do Marketing e da Comunicação, sendo a vertente responsável pela relação com a comunicação social e media. A Acessoria de Imprensa envolve áreas como a publicidade, relações públicas, o jornalismo e a promoção.

5 *Press-release*, ou comunicado de imprensa, é um comunicado feito pela empresa para a imprensa de forma a divulgar uma notícia, acontecimento ou evento, através do qual os jornalistas têm a decisão de poder ou não divulgar certa notícia e como fazê-lo.

como acompanhamento de propostas e desenvolvimento do processo criativo;

- Controlo dos padrões de qualidade do produto ao nível da imagem e conforto do centro comercial;
- Avaliação e impacto das campanhas de marketing;
- Desenvolvimento de estudos de mercado e realização da sua análise;
- Acompanhamento da negociação com potenciais clientes para a comercialização de espaços comerciais e gestão de parcerias para ações de marketing;
- Acompanhamento e apoio no desenvolvimento do Plano de Marketing.

O acolhimento para realização de um estágio numa equipa jovem, dinâmica, profissional e com espírito de entreatajuda contribuiu para que os objetivos propostos fossem cumpridos, tornando toda a experiência única.

Para a realização do estágio foram definidos três **objetivos gerais**, como estagiária:

- Importância da criatividade, de um conceito forte e de ideias estruturadas para o sucesso e cumprimento dos objetivos da campanha;
- Acompanhamento do desenvolvimento de eventos, participação ativa na sua implementação, acompanhamento da ação e avaliação dos resultados projetados;
- Compreender qual o impacto de uma campanha de marketing no centro comercial, bem como todo o envolvimento dos *stakeholders*⁶ no seu desenvolvimento e nas suas consequências.

⁶ Analisando a palavra inglesa, *take* significa interesse e participação, enquanto *holder* significa “aquele que possui”. Assim, *stakeholder* é o estrangeirismo usado como sinónimo para mencionar as partes interessadas ou intervenientes no negócio. Esta palavra é bastante utilizada na área da administração e gestão para referir as pessoas e grupos mais importantes para um planeamento estratégico ou plano de negócios.

Ao desenvolver um estágio com o objetivo de me graduar como Mestre em Publicidade, foram salientados quatro objetivos específicos a compreender como profissional desta área criativa:

- Gestão da marca “Armazéns do Chiado”, com a projeção do capital-marca;
- Planeamento e organização de eventos, ações e campanhas de marketing dos Armazéns do Chiado, com todo o *know-how* de gestão da empresa;
- Conhecer a marca, para a fazer viver.

Capítulo 1

Metodologia e Processo de Investigação

Para poder conhecer, caracterizar, analisar e tirar conclusões pertinentes sobre determinado tema é necessário ter uma pesquisa sustentada e seguir uma metodologia de estudo. A pesquisa e metodologia vão ser adaptadas depois de definida a natureza do objecto de estudo ou do problema que nos propomos estudar. Goldenberg (2002) clarificou que, antes de qualquer decisão, é necessário saber onde queremos saber, para que possamos escolher o caminho a percorrer para podermos fundamentar a nossa própria conclusão.

Neste relatório de estágio, a pergunta de partida incide sobre o posicionamento dos Armazéns do Chiado e de que forma este é envolvido com a estratégia de Marketing do centro comercial, de forma a criar uma ligação com os consumidores. Ao saber que esta questão recai sobre uma entidade comercial, as respostas serão encontradas internamente e um dos caminhos a percorrer será através de pesquisa documental cedida pelo centro comercial. O estudo das imagens, a forma como comunicam para o exterior e os conceitos de posicionamento, bem como todos os estudos e planos que fazem antes de aplicar as suas estratégias, são meios para poder desenhar uma resposta às questões de partida do relatório de estágio. As informações cedidas internamente são fidedignas de analisar, permitindo ganhar um maior entendimento das estratégias de Marketing utilizadas nos Armazéns do Chiado, seguindo a sua linha de pensamento e assim diminuir a margem de erro das conclusões retiradas. A pesquisa documental é um processo metodológico centrado em fontes escritas, em documentos que comprovem e nos elucidem sobre determinada resposta que procuramos nestas fontes de informação mas a presença diária no departamento de Marketing do centro comercial foi fundamental para fortalecer as respostas às perguntas de partida do relatório de estágio.

Segundo Caulley (1986), a pesquisa documental foca-se na procura de informações factuais a partir de questões predefinidas para poder extrair ou as respostas que procura ou um caminho para chegar até elas. A pesquisa

documental também é um meio de excluir hipóteses que possam surgir, eliminando influências que tenham sido impostas por outros, como a sociedade ou comunicação social. A pesquisa efetuada foi um meio para atingir um fim, entre a pesquisa exploratória nos arquivos do centro comercial e na sua metodologia de trabalho, complementada pelo estudo do caso Armazéns do Chiado com uma pesquisa participante – um estágio de quatro meses no Departamento do Marketing do único centro comercial no coração da cidade.

O estudo particular do centro comercial Armazéns do Chiado foi feito para analisar de que forma o conceito do posicionamento, aplicado à área do Marketing e comunicação, se manifesta no mercado. Ao estudar um caso em particular, torna-se possível reunir um maior conjunto de informações e detalhes, fundamentando as respostas às questões do presente relatório de estágio.

Este relatório divide-se em três capítulos. Depois de uma apresentação dos objetivos do trabalho e de apresentados o objeto de estudo, de investigação e estágio, é importante enquadrar o leitor no mercado em análise, bem como na empresa apresentada – os Armazéns do Chiado. O centro comercial será apresentado em toda a sua história e cultura, mas também com todas as vantagens que oferece aos seus clientes, a Lisboa e a todo o mercado de centros comerciais.

O grande foco deste relatório é o conceito de posicionamento, que será analisado em cada um dos capítulos e sempre aplicado aos Armazéns do Chiado. Tal como foi anteriormente definido, as questões do relatório de estágio recaem sobre entender de que forma as campanhas são moldadas pelo posicionamento e de que forma o mesmo atua sobre toda a estratégia da empresa, comprovando se este será o maior impulsionador para o sucesso do centro comercial?

Capítulo 2

Enquadramento do Mercado e da Empresa

2.1 Análise e Diagnóstico de Mercado

De forma a enquadrar o relatório de estágio no mercado dos centros comerciais, é necessário analisar a atualidade nacional e internacional através de diversos factores, a nível político-legal, sociocultural e económico. O objetivo desta análise é compreender o funcionamento do mercado e quais os cenários de desenvolvimento mais prováveis.

Analisar todo o ambiente externo às empresas que operam na gestão de centros comerciais permite a compreensão de todo o ambiente macroeconómico, primordial no desenvolvimento de qualquer estudo de carácter académico e científico.

2.1.1 Fatores Político-Legais

Segundo o economista e professor Paulo Nunes (2010), desde 1986 que Portugal tem seguido numa continuidade governativa e sem grandes registos de grandes mudanças nas políticas adotadas pelos partidos no poder. No ano de 2014, o país encontra-se sobre uma política PSD e numa fase marcada por uma grande contestação social. Neste momento, podemos dizer que atravessamos um período de recessão, de quebra no consumo e no investimento, seguindo reformas estruturais essenciais para o pagamento da dívida atual de Portugal. Num panorama político vivemos uma época de alguma instabilidade, fortemente marcada pela contestação das várias medidas levadas a cabo pelo governo, incentivadas na sua maioria pela oposição.

2.1.2 Fatores Socioculturais

Atualmente podemos verificar que a cultura portuguesa demonstra especial atração pelos Centros Comerciais. A qualidade dos centros comerciais, bem como as ações por eles desenvolvidas são reconhecidas internacionalmente por entidades qualificadas e cada vez mais são desenvolvidas campanhas de Marketing que se encontrem com as

necessidades e requisitos de consumidores exigentes. Os consumidores estão cada vez mais informados e cada vez mais exigentes nas suas escolhas, não só nos locais que frequentam mas também no serviço que lhes é prestado e nos benefícios que daí advêm.⁷

2.1.3 Fatores Económicos

Analisando a política económica atual do país, existe a necessidade de destacar a política de privatizações e abertura de diversos sectores à iniciativa privada e ao investimento estrangeiro, como os transportes ou a energia, contribuindo para o desenvolvimento dos sectores e com bons resultados para a empregabilidade e da economia em geral.⁸

De acordo com o relatório "Situação Económica Mundial e Perspectivas 2013", a economia global tinha a previsão de crescer cerca de 2,4% em 2013 e 3,2% em 2014 – o que representa uma diminuição significativa em relação às previsões feitas pela ONU há seis meses atrás. Este resultado vem no seguimento do abrandamento que se tem sentido nos últimos anos na economia mundial, em especial a economia europeia dado que está presa num ciclo vicioso de desemprego elevado, fragilidade do sector financeiro e severa austeridade fiscal. Após um período de 3 anos, segundo o relatório elaborado pela Divisão de Política de Desenvolvimento e Análise do Departamento de Assuntos Económicos e Sociais da ONU, o PIB nacional deverá crescer 0,8% no final de 2014, seguido por novo crescimento em 2015 na ordem dos 1,3%.

2.2 O Mercado de Centros Comerciais e Gestão de Imobiliários

Durante todo o ano de 2013 o país não contou com nenhuma abertura de um novo centro comercial, sendo o Alegro Setúbal o único projeto em construção para o alargamento da oferta do mercado, com previsão de inauguração para o último trimestre de 2014.

De acordo com o relatório anual da APCC (Associação Portuguesa de Centros Comerciais), respectivamente ao ano de 2013, os centros comerciais

⁷ Baseado no artigo das jornalistas Marisa Soares e Ana Rute Silva, sobre a necessidade dos centros comerciais se reinventarem para satisfazer os clientes.

⁸ Baseado no Relatório de Sustentabilidade de 2012, publicado pelo grupo Auchan.

portugueses mostram uma recuperação no volume de vendas e no tráfego de visitantes, sendo que o mercado dos centros comerciais tem mantido as suas vendas devido a ávidas estratégias por parte dos seus proprietários. Para além de campanhas de marketing de carácter diretamente comercial, os centros comerciais seguiram a estratégia de aumentar a oferta de serviços.

Também o ano de 2013 foi positivo para o comércio de rua. Este mercado contou com inaugurações de peso por parte de insígnias de luxo, como a Cartier na Avenida da Liberdade, que apontam Lisboa como um destino claro para a expansão do seu negócio e com boas perspectivas de mercado na capital do País.

Ao longo do ano, é importante analisar a concorrência e saber como se comporta, ganhando um bom conhecimento para poder prever alguns aspectos do seu comportamento futuro. A principal referência de centros comerciais em Lisboa mais próximos dos Armazéns do Chiado, e principais concorrentes geograficamente, são o Amoreiras Shopping Center e El Corte Inglés. No entanto, se analisarmos os centros comerciais que operam no centro de Lisboa, os concorrentes directos dos Armazéns do Chiado são o Centro Comercial Colombo e Centro Comercial Vasco da Gama.

Na zona da Grande Lisboa podemos contar com 46 centros comerciais⁹. Estas superfícies são geridas e comercializadas pela Multi Mall Management (gestor do centro comercial Armazéns do Chiado, entre outros), pela Chamartín Imobiliária (gestor dos centros comerciais Dolce Vita), Sonae Sierra (gestor do Centro Comercial Colombo, concorrente directo dos Armazéns do Chiado, entre outros), Ségécé (gestor do Centro Comercial Continente de Telheiras, entre vários outros projectos), Mundicenter (gestor do Amoreiras Shopping Center, um dos principais concorrentes geográficos

⁹ Alegro Alfragide, Almada Forum, Amoreiras Shopping Center, Arena Shopping, Armazéns do Chiado, Atlantic Park de Setúbal, Atrium Saldanha, CascaiShopping, CascaisVilla Shopping Center, Central Park, Centro Colombo, CC Alvalade, CC Campo Pequeno, CC Continente Amadora, CC Continente de Santarém, CC Continente de Loures, CC Continente de Telheiras, CC Jumbo de Alverca, CC Jumbo de Cascais, CC Jumbo de Setúbal, Centro Vasco da Gama, City Park Torres Novas, Dolce Vita Miraflares, Dolce Vita Monumental, Dolce Vita Tejo, Floresta Center, Forum Barreiro, Forum Montijo, Forum Sintra, Freeport Outlet Alcochete, Galeria Comercial Modelo Hipermercado de Torres Novas, Galerias Saldanha Residence, LoureShopping, Odivelas Parque, Oeiras Parque, Picoas Plaza, Pingo Doce Algés, Pingo Doce Barreiro, Retail Park de Abrantes, RioSul Shopping, Riviera Center, Santarém Retail Park, Sintra Retail Park, Spacio Shopping, TorreShopping e Vivaci Caldas da Rainha.

dos Armazéns do Chiado, entre outros), Imosal, FDO Imobiliária (Vivaci Caldas da Rainha), Jones Lang La Salle, Cushman & Wakefield (Forum Barreiro, entre outros projetos), Multicenco (Immochan), In-mont, Freeport e Mendestur (Riviera Center).

2.3 Multi Mall Management



Figura 01 – Logótipo da MMM¹⁰



Figura 02 – Sede da MMM¹¹

“A Multi Mall Management recebe o melhor dos **centros comerciais** para os **clientes, lojistas e proprietários** para ajudar os **retalhistas** a alcançar uma **performance de topo** dentro de um ambiente de **qualidade sustentável**”

Multi Mall Management

Com uma forte presença de dezasseis anos em Portugal, a Multi Mall Management Portugal estabeleceu-se no mercado português como empresa especialista na gestão de centros comerciais e parques de escritórios. Atualmente, a Multi Mall Management Portugal gere diariamente treze centros comerciais, três retail park, três parques de escritórios e um outlet: Forum Aveiro, Armazéns do Chiado, Forum Algarve, Parque Mondego, Almada Forum, Forum Montijo, Forum Madeira, Forum Viseu, Forum Coimbra, Forum Sintra, Espaço Guimarães, Braga Retail Center e Retail Park Albufeira, Ferrera Plaza, Campera Outlet Shopping, Acqua Roma Shopping Center, Beloura Shopping Center, Arquiparque II, Metropolis e Edifício Mar Mediterrâneo.

¹⁰ Fonte da imagem: <http://www.multi-mallmanagement.pt/about>

¹¹ Fonte da imagem: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Arquiparque>

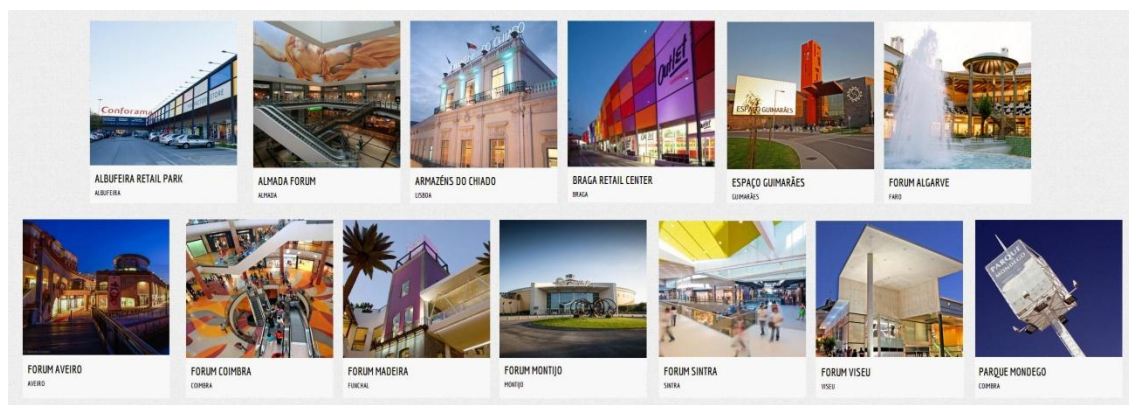


Figura 03 – Centros Comerciais geridos pela MMM, em 2013¹²

Com mais de 500.000 m²¹³ de centros comerciais e 90 milhões de visitantes por ano¹⁴, a Multi Mall Management Portugal rege-se por práticas de sustentabilidade no mercado da gestão de ativos imobiliários como o principal objetivo de criar valor para os ativos imobiliários sobre a sua gestão. A empresa mantém sempre o máximo foco na preocupação com os seus *stakeholders*, como visitantes, um portfólio que envolve cerca de 15.000 lojistas¹⁵, proprietários, comunidade local e outros parceiros de negócio.

Com mais de 450.000 metros¹⁶ quadrados de área bruta locável¹⁷, a empresa tem factores únicos para a conquista do sucesso como a paixão, a confiança e inovação, a responsabilidade, o conhecimento e excelência, sendo valores pelos quais a empresa se guia, todos os dias, para que todos os seus objetivos se possam cumprir.

¹² Fonte da imagem: <http://www.multi-mallmanagement.pt/shopping-centers>

¹³ Fonte: <http://www.multi-mallmanagement.pt/about>

¹⁴ Fonte: <http://www.multi-mallmanagement.pt/about>

¹⁵ Fonte: <http://www.multi-mallmanagement.pt/about>

¹⁶ Fonte: <http://www.multi-mallmanagement.pt/about>

¹⁷ A área bruta locável (ABL) corresponde à soma de todas as áreas disponíveis para a locação nos centros comerciais. A ABL apenas exclui quiosques e áreas comerciais de propriedade de terceiros.

2.4 Armazéns do Chiado



Figura 04 – Logótipo dos Armazéns do Chiado¹⁸



Figura 05 – Fachada Principal dos Armazéns do Chiado¹⁹

O edifício dos Armazéns do Chiado abriu portas em 1904 como “Os Grandes Armazéns do Chiado” e desde então são um dos locais mais emblemáticos da baixa lisboeta. Com uma localização privilegiada no centro de Lisboa e uma vista imperdível sobre a cidade, o moderno centro comercial é atualmente palco de eventos musicais, culturais e de moda, que assumem dimensão nacional.

Os novos Armazéns do Chiado são o reflexo do projeto de uma inigualável recuperação arquitectónica de uma das mais grandiosas lojas da baixa de Lisboa. Depois do trágico incêndio de 1988 que destruiu grande parte do coração da cidade, os Armazéns do Chiado reergueram-se recuperando todo o seu *glamour*. Com a reabertura do centro comercial em Outubro de 1999, os Armazéns do Chiado têm contribuído desde então com um papel determinante para a revitalização do Chiado e para o seu reposicionamento como zona nobre da cidade.

Com o projeto de recuperação arquitetónica nas mãos do arquitecto Siza Vieira, em colaboração com os arquitectos Joan Busquets e Souto Moura, o centro comercial conta neste momento com uma área comercial com 10.500 m² e acolhe 55 lojas, incluindo 15 restaurantes e um hotel. A actividade comercial dos Armazéns do Chiado distribui-se por seis pisos de

¹⁸ Fonte da imagem: <http://www.armazensdochiado.com/informations>

¹⁹ Fonte da imagem:

<https://www.facebook.com/armazenschiado/photos/a.91158957115.98152.84821552115/10152066336592116/?type=3&theater>

retalho, um elegante *food-court* e um hotel de encanto com a atribuição de 4 estrelas, o Hotel do Chiado.

O centro comercial conta com a loja âncora FNAC, e quatro lojas de média dimensão que estão ocupadas pelas marcas Sephora, Starbucks, A Loja do Gato Preto e Springfield. Os Armazéns do Chiado mantêm a sua elevada notoriedade perante nacionais e estrangeiros, preservando sempre o elevado prestígio que lhe é associado. A sua privilegiada localização no centro da cidade de Lisboa e a vasta rede de transportes públicos que abrange o acesso dos seus visitantes são vantagens únicas para o centro comercial, juntamente com a oferta diversificada de lojas e actividades revelam-se factores fundamentais para que os Armazéns do Chiado cresçam e mantenham um papel fundamental no crescimento económico e cultural da zona da Baixa-Chiado.

Os Armazéns do Chiado são um centro comercial atual e qualificado, com uma forte componente cultural, comercial e boémia, localizado numa das zonas mais nobres da capital. A sobriedade e o bom gosto encontram-se presentes neste edifício marcado pela intemporalidade, que é hoje um marco da arquitectura lisboeta e símbolo da cultura e lazer. A história deste edifício é mantida pela preservação da fachada principal, contudo o seu interior é reflexo dos tempos modernos pelas suas linhas simples e pouco pretensiosas. Na sua estratégia e compromisso de gestão, os Armazéns do Chiado mantêm consciente a constante necessidade de animar o coração da cidade e toda a baixa pombalina com uma forte aposta na multiplicidade cultural, com um diversificado *mix* de lojas e mantendo o visitante como o seu foco principal de atenção.

Com cerca 25 mil visitantes diários e aproximadamente 9 milhões de visitantes anuais²⁰, o centro comercial é uma referência em Lisboa, não só para os portugueses mas como para os milhares de turistas que chegam diariamente à capital. Os valores de tráfego do centro comercial são o reflexo da elevada notoriedade e prestígio alcançados pelos Armazéns do Chiado,

²⁰ O tráfego no centro comercial é avaliado através contagem de pessoas que entram e saem do edifício, por um sistema Footfall. Esta contagem é feita através de um dispositivo implementado sobre forma de câmaras, interligado a um aparelho electrónico que disponibiliza no momento imediato as métricas pretendidos, com a filtragem por acessos, pisos, horas e dias.

não só por toda a sua história mas pelo trabalho realizado diariamente pela gestão da empresa com todos os seus *stakeholders*.

O perfil de cliente nos Armazéns do Chiado apresenta-se bastante equilibrado entre ambos os géneros e faixas etárias. Genericamente, os visitantes do centro comercial são, na sua maioria, indivíduos pertencentes às classes sociais alta e média alta [A/B], letrados, estudantes que atualmente frequentam o ensino secundário ou ensino superior, inseridos em núcleos familiares com uma dimensão média de 3 a 4 elementos. Os visitantes dos Armazéns do Chiado residem na zona da Grande Lisboa (69%), especialmente em Sintra, Cascais e Margem Sul do Rio Tejo²¹.

No 14º ano da sua existência, os Armazéns do Chiado afirmam-se como o Lisbon Meeting Point²² oficial da capital, o ponto de encontro da cultura, da arte, das melhores oportunidades de compras, dos melhores eventos e do melhor que Lisboa tem para oferecer aos seus visitantes.

2.4.1 Visão e Missão

Na vida pessoal de cada cidadão, definimos objetivos para o nosso futuro, fruto da nossa identidade e personalidade mas também do que ambicionamos. Da mesma forma que cada um de nós tem este planeamento, uma empresa não é diferente, deve definir a sua visão e a sua missão, de forma a definir onde quer chegar e como vai fazer para atingir os seus objetivos. A personalidade cria emoções na marca e na sua ligação com o consumidor, tal como defende Marc Gobé (2001).

A visão é a perspetiva da empresa, num plano a longo prazo que define onde a empresa pretende chegar. A visão dos Armazéns do Chiado assenta sobre o facto de quererem ser sempre uma referência de cultura e de comércio em Lisboa, bem como um pólo internacional de turismo.

A missão refere-se ao que a empresa pratica, as suas atividades na atualidade e o centro comercial Armazéns do Chiado continua a transmitir o

²¹ Fonte: Estudo de Mercado de 2012, realizado pelos Armazéns do Chiado e pelo GEMEO, Gabinete de Estudos de Mercado e Opinião do IPAM.

²² Lisbon Meeting Point é o novo posicionamento do centro comercial Armazéns do Chiado, o ponto de encontro oficial da cidade. Conhecido por todos os encontros marcados na entrada principal do edifício, o centro comercial abraçou este conceito e desenvolveu uma campanha de reposicionamento, afirmando-se como o Lisbon Meeting Point da cidade.

glamour e o prazer que é estar no Chiado, a zona mais cosmopolita do país. Os Armazéns do Chiado mantêm-se como pólo de turismo, mas também a atrair clientes com poder de compra, no sentido de satisfazer e garantir os interesses dos lojistas do centro comercial.

2.4.2 Serviços e Redes Sociais

Para uma empresa a capacidade de saber exatamente o que o cliente pretende e ganhar conhecimentos com ele é fundamental para se posicionar num ambiente competitivo determinado pelo mercado. Tal como estudado por Adelino Alves Cardoso (2009), quando as empresas oferecerem ao cliente exatamente o que ele procura é muito mais difícil para os concorrentes conquistá-los.

Com este conceito, os Armazéns do Chiado oferece diariamente a todos os seus visitantes os melhores serviços e atendimento:

- **Balcão de Informações:** Este espaço, localizado junto da entrada principal do centro comercial, é um ponto de apoio ao cliente e um espaço com especial foco para o serviço informativo. É também no Balcão de Informações que os clientes podem receber um exemplar gratuito do guia de Lisboa Guias ConVida e mapas da cidade, bem como adquirir o produto MMM Gift Card;
- **MMM Gift Card:** O MMM Gift Card é um produto Multi Mall Management que oferece inúmeras vantagens exclusivas aos visitantes dos centros comerciais geridos pela empresa. Este é um cartão pré pago que pode ser oferecido a quem mais gostamos como o presente ideal, sobretudo pelas vantagens que oferece, em lojas aderentes à rede Mastercard;
- **Caixas ATM (Multibanco):** Ao visitarem o centro comercial, os visitantes poderão usufruir de cinco terminais multibanco, distribuídos pelos diversos pisos dos Armazéns do Chiado;
- **Telefones Multimédia:** Na zona de restauração, os visitantes podem usufruir de quatro telefones públicos, sendo que dois deles dispõem de um serviço de *web-phone*;

- **WC's e Fraldário:** O centro comercial tem à disposição dos seus visitantes dois conjuntos de WC's, situados no Piso 4 e no Piso 6. No último piso dos Armazéns do Chiado, os clientes podem ainda usufruir de um fraldário, bem como de um compartimento equipado para todos os visitantes que necessitem de cuidados especiais, para satisfazer todas as necessidades daqueles que visitam o centro comercial;
- **Elevador para deficientes:** Conscientes das dificuldades que podem advir da sua disposição vertical, os Armazéns do Chiado instalaram na entrada principal do centro comercial uma plataforma elevatória de escadas para efectuar o transporte de pessoas que se desloquem em cadeiras de rodas, bem como de carrinhos de bebé;
- **Zona WiFi:** No piso 6 do centro comercial, a zona de restauração do centro comercial, os clientes podem aceder à internet a qualquer momento, através do seu computador ou dispositivo móvel com ligação à internet, necessitando apenas de adquirir a sua conta de acesso em www.ptwifi.pt;
- **MMM Shopping Lovers, aplicação mobile:** A aplicação mobile MMM Shopping Lovers, disponível para IOS e Android, oferece informações sobre lojas, ofertas especiais e eventos em cada um dos centros comerciais escolhidos. As principais características incluem mapas interativos para encontrar as lojas preferidas, diretórios de todas as lojas, lista de ofertas e compras, GPS com localização de estacionamento e informações acerca das lojas e contactos úteis.
- **Portal MMM Shopping Lovers:** O portal de vendas *online* (www.shoppinglovers.net) foi desenvolvido pela Multi Mall Management, contando com a presença de 150 marcas e permitindo aos clientes a compra de artigos disponíveis nas lojas dos centros comerciais geridos pela Multi Mall Management, posteriormente entregues onde os clientes escolherem.

Os Armazéns do Chiado disponibilizam aos clientes do centro comercial toda a informação sobre os serviços que oferecem, através do seu *website* ²³. Nesta página da *web*, os visitantes do centro comercial podem também conhecer as últimas novidades dos Armazéns do Chiado, como campanhas de Marketing das quais podem usufruir, quais as lojas presentes no centro comercial e sua localização, escrever para a administração do centro comercial partilhando a sua opinião e sugestões, descobrir algumas curiosidades históricas, culturais, arquitetónicas e ambientais bem como aceder a contactos utilitários e aceder à bolsa de emprego da Multi Mall Management.

Também as redes sociais Facebook e Instagram são utilizadas para chegar ao consumidor. Estas ferramentas são utilizadas como canais de comunicação, para promover as campanhas de Marketing, comunicar as ofertas do centro comercial, divulgar as lojas e restaurantes e criar uma maior interação com o público-alvo. Cada vez mais, os nossos clientes utilizam as redes sociais para partilharem informações sobre os produtos que compram e os serviços que usufruem, procuram uma resposta mais rápida por parte da empresa e exprimem a sua opinião sobre a experiência que viveram. A presença dos Armazéns do Chiado no Facebook é fundamental para que o centro comercial se mantenha *trendy* e com um elo de ligação cada vez mais forte com os consumidores, procurando sempre conhecer o seu target.

2.4.3 Análise SWOT

Uma das ferramentas do *marketing-mix* ²⁴ é a análise SWOT, uma análise pré-estratégica: *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT é a forma mais eficaz de identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como de examinar as oportunidades e as ameaças que enfrenta. Realizar uma análise que recorre a esta estrutura

²³ www.armazensdochiado.com

²⁴ O *marketing-mix* integra um conjunto de diversas variáveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e consiste no que a empresa pode desenvolver de forma a atrair consumidores ao seu produto, atingindo assim os seus objetivos. As quatro variáveis fundamentais para o *marketing-mix* são o produto, o preço (Price), o ponto de venda e a promoção – os 4 P's do Marketing.

ajuda a focar as actividades nas áreas em que a empresa é mais forte e onde as maiores oportunidades se encontram. A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico e de planeamento estratégico, imprescindível em qualquer empresa, devendo ser revista a cada mudança que se apresente e a cada reajuste na sua estratégia.

Uma das estratégias para se utilizar a análise SWOT é responder a algumas perguntas, similares às que se seguem:

- **Strengths:** Quais são as vantagens? Quais as vertentes em que a empresa opera melhor?
- **Weaknesses:** O que poderia melhorar? O que deve evitar?
- **Opportunities:** Onde estão as boas oportunidades? Quais são as melhores tendências?
- **Threats:** Quais são os obstáculos? Alguns dos pontos fracos podem ameaçar a performance da empresa?

Depois de responder a estas questões, tornam-se mais evidentes quais os aspectos a ter em atenção, analisando detalhadamente qual a melhor forma de tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas. Com esta análise, a empresa consegue desenvolver estratégias que consigam minimizar os efeitos das ameaças definidas, desenvolver táticas que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo possam aproveitar a seu favor as oportunidades. As estratégias a adoptar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças. Desta forma, e aplicando este processo à empresa, é possível definir a análise SWOT do centro comercial Armazéns do Chiado:

- **Strengths:** Notoriedade; Localização no coração da cidade; único centro comercial na zona da Baixa-Chiado; edifício como marco histórico e cultural na cidade de Lisboa; loja FNAC como loja âncora e maior loja do centro comercial; iluminação natural em todos os pisos; hotel integrado no edifício, com uma das vistas mais belas sobre a

cidade; boa notoriedade das insígnias presentes (como as lojas Sephora, Springfield, A Loja do Gato Preto, Starbucks, entre outras); saída da estação Baixa-Chiado do Metropolitano de Lisboa junto aos Armazéns do Chiado; certificação do Sistema Integrado de Gestão do centro comercial;

- **Weaknesses:** Falta de estacionamento nos Armazéns do Chiado, bem como toda a área envolvente com estacionamento pago; centro comercial vertical, o que dificulta a circulação de deficientes, grávidas e carrinhos de bebé; ausência de lazer (cinemas); visibilidade e dinamização fraca da Rua do Crucifixo; baixo tráfego ao final do dia e Domingos;
- **Opportunities:** O Chiado é visto como um destino de turismo diferenciado e qualificado; constante introdução de novos conceitos inovadores no *mix* de lojas do centro comercial; proximidade com o Porto de Lisboa; projeto de Revitalização da zona Baixa-Chiado; horário alargado e abertura aos Domingos;
- **Threats:** Limitações arquitetónicas do edifício.

2.5 Estratégia de Marketing e Comunicação

Segundo Bernard Brochand (1999), a estratégia de comunicação de uma empresa vem no seguimento de uma avaliação constante do mercado para que os objetivos possam manter-se sempre reais e possíveis de atingir. A estratégia de comunicação, envolta na essência do Marketing, vem de um conjunto de decisões integradas. O *mix* de comunicação é um conjunto fundamental de ferramentas que permite uma comunicação e um maior envolvimento diretamente com o consumidor, complementando-se e reforçando-se mutuamente com o objetivo de atingir uma maior eficácia e maior eficiência de acordo com os objetivos pretendidos. As ferramentas do *mix* de comunicação deverão ser criticamente analisadas para que a sua utilização coexista sempre com os objetivos e especificidades da campanha, ou produto, em questão.

A estratégia de marketing definida pelos Armazéns do Chiado para o ano de 2013, ano em que decorreu o estágio, consistiu em desenvolver e

implementar ações de notoriedade, apostar na divulgação e animação do centro comercial e oferecer o melhor serviço e oportunidades exclusivas a todos os visitantes.

À semelhança do ano anterior, a estratégia de marketing do centro comercial definiu que se desenvolvesse ações para uma melhoria direta da performance das lojas, através de campanhas comerciais. Ao longo do ano, foram desenvolvidas as seguintes campanhas de carácter diretamente comercial:

- **Chiado Restaurant Fest’**: Entre 21 de março e 19 de abril, todos os clientes que fizessem as suas refeições no centro comercial e acumulassem talões de refeição no valor de 70€ nos restaurantes dos Armazéns do Chiado recebiam um reembolso de 50% em MMM Gift Card, podendo ainda habilitar-se a ganhar um dos três iPad’s através de um passatempo que decorreu nas redes sociais Instagram e Facebook. Para vencerem este passatempo, os clientes dos Armazéns do Chiado tinham de partilhar uma fotografia na rede social Instagram com a *hashtag* #onossochiado, fazer uma refeição no centro comercial e esperar que a sua fotografia fosse escolhida por um júri do centro comercial.
- **Chiado Summer Week**: De 21 a 30 de junho, os Armazéns do Chiado ofereceram aos seus visitantes a oportunidade de receberem um reembolso de 25% do valor total das suas compras, efectuadas a partir das 17h00 nas lojas do centro comercial. Para celebrar o dia que marca a chegada do Verão, os Armazéns do Chiado proporcionaram um momento especial a todos os visitantes da cidade com um inovador espetáculo digital de *vídeo mapping*²⁵, na fachada principal do edifício;

²⁵ *Vídeo mapping* é uma técnica que consiste na projeção de vídeo nas mais superfícies, como fachadas de edifícios. Esta projeção é feita a três dimensões, com conteúdos formatados virtualmente. O espaço real e o espaço virtual fundem-se com a animação projetado, envolto em efeitos de luz, ilusões óticas e movimento. O *vídeo mapping* é acompanhado por narrativas audiovisuais ou desencadeamento de vídeo com áudio.

- **Vogue Fashion's Night Out:** A Vogue Fashion's Night Out voltou a Lisboa para a 4ª edição do evento que celebra a moda e o comércio de rua, com uma noite repleta de animação, promoções exclusivas e descontos imperdíveis.

Para além das principais campanhas comerciais, os Armazéns do Chiado desenvolveram campanhas de marketing que tiveram grande retorno mediático, aumentando a notoriedade do centro comercial, bem como o tráfego no centro comercial:

- **MTV Play Love:** Os Armazéns do Chiado e a MTV Portugal voltaram a celebrar o dia mais romântico do ano na tarde de 14 de Fevereiro. Com atuações dos artistas MTV Linked Mónica Ferraz, Filipe Pinto e Filipe Gonçalves, os casais que participaram neste evento deram provas da sua cumplicidade e trabalharam em equipa para superarem os vários desafios para ganharem o grande prémio: uma noite de charme no Hotel do Chiado;
- **Armazéns do Chiado | Lisbon Meeting Point:** Em Agosto, os Armazéns do Chiado ofereceram aos seus visitantes a oportunidade de conhecerem Lisboa através de uma oferta especial - um Lisboa Card. Para beneficiarem desta oferta, os clientes apenas teriam de efetuar 40€ em compras nas lojas do centro comercial;
- **Chegada do Pai Natal aos Armazéns do Chiado:** Os Armazéns do Chiado deram início à época especial do Natal com um evento repleto de magia e encanto: a chegada do Pai Natal. O habitual cortejo, ao final do dia, animou as ruas do coração da cidade e contagiou todos os visitantes com a presença convidados de VIP, música, animação, neve e inauguração da iluminação de Natal com a presença do Pai Natal dos Armazéns do Chiado.

2.5.1 Evolução da Imagem das Campanhas de Comunicação

Segundo Philip Kotler (2006), a marca é um nome, um sinal, um símbolo ou uma combinação destes que surge com o propósito de identificar os bens ou serviços de uma empresa (ou de um indivíduo singular), diferenciando-a de todos os concorrentes. Para se diferenciar, a identidade de marca surge do conjunto dos elementos concretos que a projetam no mercado, caminhando lado a lado com um posicionamento, que se manifesta visualmente e é trabalhada através de logotipos, *merchandising*, campanhas de marketing, eventos, campanhas institucionais. O importante é projetar a marca e atingir o marco da exclusividade na mente do consumidor. Uma marca é um compromisso que se oferece aos consumidores, realçando os benefícios e vantagens que trazem para si. Estes atributos vão ser adquiridos pelos clientes e tornados em sinónimos de qualidades da marca, constituindo a essência da marca.

Aaker (1998) refere que os consumidores demonstram uma maior tendência para comprar uma marca que lhes seja familiar e conhecida, manifestando um sentimento de confiança e reconhecendo a sua qualidade. Desta forma, entre uma marca reconhecida e uma marca desconhecida, o cliente vai selecionar aquela que conhece. Para que tal aconteça, é fundamental que as marcas se foquem em comunicar para os consumidores, destacando-se no mercado.

No ano de 2001, os Armazéns do Chiado assumem-se no mercado com um estilo inovador – a arte da ilustração. Este género de imagem pictórica é geralmente utilizado para incorporar e complementar um conceito, e foi desta forma que os Armazéns do Chiado se mostraram a todo o público: como um centro comercial arrojado mas sempre com *glamour*, repleto de tradição mas sempre na vanguarda das tendências. No ano em que este estilo visual foi associado aos Armazéns do Chiado e se tornou sua *brand image*, as suas campanhas de comunicação começaram a ser divulgadas até conseguirem ser publicadas em revistas internacionais como a Flaunt e Wallpaper. Durante alguns anos, este estilo *trendy*, colorido e divertido representou os Armazéns do Chiado e rapidamente se espalhou no mercado, sendo também escolhido por outras marcas para as representar.



Figura 06 – Campanha de Comunicação do Lançamento do Website dos Armazéns do Chiado em 2001²⁶

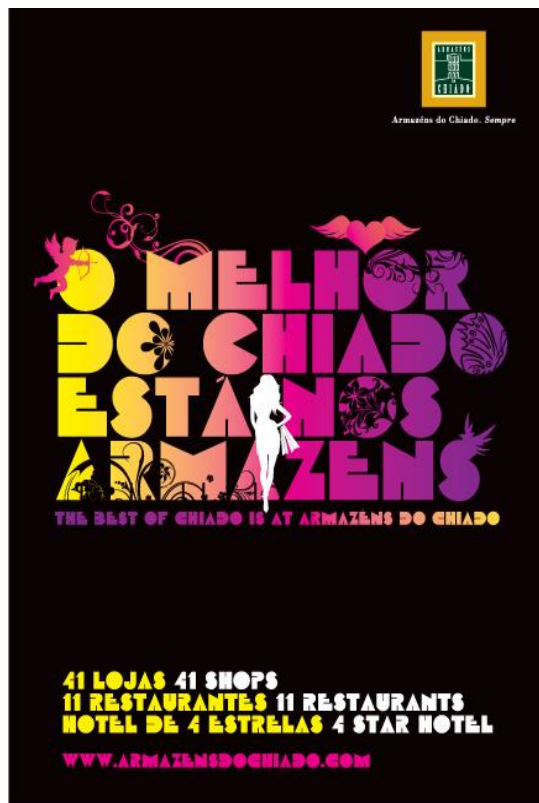


Figura 07 – Campanha Institucional do centro comercial Armazéns do Chiado, lançada em Junho de 2007²⁷

No ano de 2009, os Armazéns do Chiado mostram que são um centro comercial diferente, com uma identidade única que merece ser destacada entre todo o mercado. Com isto, surgiu a necessidade de voltarem a seguir um rumo diferente e optarem por uma nova linha de comunicação, começando de novo e ter uma imagem exclusiva. Ainda assim, apesar da necessidade absoluta da procura por uma nova imagem, os Armazéns do Chiado mantêm a sua personalidade e nunca abdicam de um *design* que realce as características do próprio centro comercial: a modernidade, a exclusividade e a sofisticação, refletindo o encanto do Chiado.

A nova imagem dos Armazéns do Chiado foi marcada com uma forte associação à cultura, à cidade e a importância de estar no Chiado, que é um património de todos nós. Os Armazéns do Chiado são um edifício histórico

²⁶ Arquivos Armazéns do Chiado

²⁷ Arquivos Armazéns do Chiado

em Lisboa, um marco na cultura da cidade mas também do país e, desta forma, apostaram em mostrar a todos os seus clientes que são mais que um património de Lisboa mas sim um património de todos e para todos. Os Armazéns do Chiado evidenciaram-se como mais que o passado, mas sim como parte integrante do presente e futuro de todos aqueles que são parte da sua história.



Figura 08 – Campanha Institucional, “O Meu Património é de Todos” em 2009 ²⁸

²⁸ Arquivos Armazéns do Chiado

Capítulo 3

Posicionamento

3.1 Lisbon Meeting Point

A 30 de junho de 2011, os Armazéns do Chiado inauguraram oficialmente o Lisbon Meeting Point, marcando assim um verdadeiro e definitivo encontro com Lisboa, partilhando com os visitantes um património que é de todos. Mas o que é o Lisbon Meeting Point?

Os Armazéns do Chiado são o ponto de encontro oficial de Lisboa, um local marcado pela tradição e cultura mas também pelas novas tendências e pela sua vertente moderna. As portas do centro comercial presenciam diariamente milhares de encontros, histórias de amor e reencontros de amigos, sendo também o ponto de partida para passeios culturais e para experiências de compras pela variedade de comércio e oportunidades únicas que Lisboa tem para oferecer a todos os que a visitam. A entrada do centro comercial e as suas portas são um ponto de encontro, não só para quem visita os Armazéns do Chiado mas também para quem visita o coração da Cidade. Assim, os Armazéns do Chiado desenvolveram este conceito e reposicionaram-se como Lisbon Meeting Point, o ponto de encontro oficial da cidade de Lisboa.

Antes deste novo posicionamento para um dos centros comerciais mais emblemáticos do país, os Armazéns do Chiado tinham uma identidade e posicionamento associados ao conceito de património, sobre uma campanha institucional intitulada “O meu Património é de todos”. Ao reposicionar os Armazéns do Chiado como Lisbon Meeting Point, o centro comercial recebeu um maior reconhecimento da imprensa mas também dos seus visitantes, resultado não só de um grande investimento mas de uma campanha de lançamento do conceito que trouxe uma nova vida ao Ponto de Encontro de Lisboa.

Depois de se posicionarem com este inovador conceito, era necessário materializa-lo. Para marcarem a ideia de Ponto de Encontro de Lisboa, e como desde sempre que a porta principal do centro comercial é um ponto para marcar encontros, os Armazéns do Chiado decidiram seguir com este

conceito e criar o “Meeting Point”, uma peça inspirada no estilo *vintage*, iluminada e giratória que formaliza assim o espírito deste local.

Envolvendo diariamente toda a comunidade da zona do Chiado, a peça dá vida a este novo conceito com a campanha e reposicionamento “Lisbon Meeting Point”, o ponto de encontro oficial de Lisboa.



Figura 09 – Campanha de Comunicação “Lisbon Meeting Point”²⁹



Figura 10 – Peça “Meeting Point”³⁰



Figura 11 – Elétrico 28 decorado com a campanha³¹

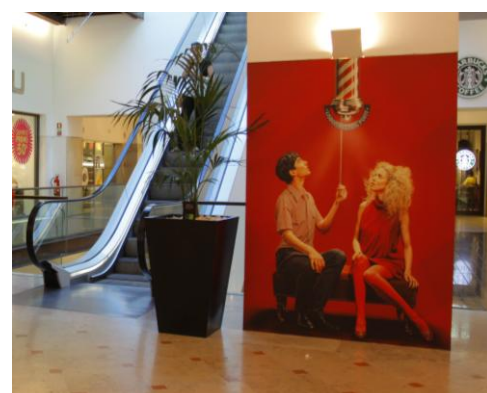


Figura 12 – Comunicação no interior do centro comercial³²

²⁹ Arquivos Armazéns do Chiado

³⁰ Arquivos Armazéns do Chiado;

³¹ Arquivos Armazéns do Chiado

³² Arquivos Armazéns do Chiado;



Figura 13 – Lona na Entrada Principal ³³



Figura 14 – Peça Meeting Point ³⁴

Com esta campanha, o centro comercial pretendeu transmitir a mensagem de que, sendo um património, os Armazéns do Chiado são também um ponto de encontro partilhado por todos. Para lançar esta nova campanha como Lisbon Meeting Point, o centro comercial foi palco para uma celebração com todos os seus visitantes, com direito a tapete vermelho e promotoras numa dinamização local, a oferecerem crachás Lisbon Meeting Point.

A campanha de comunicação esteve presente no interior do centro comercial com uma lona na fachada principal do edifício, uma lona na entrada e cartazes, bem como no exterior através da imprensa e de uma ação muito especial: a campanha circulou por Lisboa a “bordo” do mítico eléctrico 28 durante 3 meses, através da decoração exterior deste meio de transporte público tipicamente português. A divulgação contou ainda com a dinamização de suportes *online*, como o *website* e página oficial de Facebook dos Armazéns do Chiado. Durante um mês, todos os visitantes que entrassem nos Armazéns do Chiado, o Lisbon Meeting Point, recebiam uma

³³ Arquivos Armazéns do Chiado

³⁴ Arquivos Armazéns do Chiado;

mensagem via tecnologia Bluetooth – *“Bem-vindo aos Armazéns do Chiado. Lisbon Meeting Point”*

3.2 Eventos

Segundo Luís Rasquilha (2009), a gestão de eventos é um dos parâmetros do Marketing que permite à empresa estabelecer um contacto direto com os visitantes, o público-alvo do evento em questão, desenvolvendo uma perceção daquilo que procuram, bem como analisar as suas necessidades e motivações.

Um evento é um acontecimento, um facto que causa impacto e capta a atenção dos *media* pela sua criatividade, sendo que é desejável que seja recordado sempre pela positiva, criando uma imagem de marca neste segmento. Segundo António Mendes, a Imagem de marca é a reflexão do produto e as associações ligadas à marca.

Os eventos acompanhados no período de estágio são de natureza pequena, com impacto mais restrito e local. Todos os eventos acompanhados têm uma característica comum: o ambiente singular promovido pela localização privilegiada no coração da Cidade, bem como uma estratégia sustentada e bem implementada, com uma gestão irrepreensível.

3.2.1 Setembro - Vogue Fashion's Night Out

A Vogue Fashion's Night Out (VFNO) é um dos eventos mais esperados do ano. Organizada pela revista Vogue e nas capitais de Moda do mundo, a iniciativa chegou a Portugal em 2009 e tem como principal objetivo estimular a confiança do cliente e impulsionar a compra dos consumidores no comércio de moda e de rua. Pelo Chiado, Avenida da Liberdade, Príncipe Real e Rua Castilho, mais de 180 lojas participam numa noite de festa, com muita animação, promoções e ofertas exclusivas.

No dia 12 de Setembro, a VFNO voltou à Capital com mais uma noite memorável, cheia de animação, moda e muitas compras. Os Armazéns do Chiado são o único centro comercial a participar neste evento e como tal proporcionaram a todos os visitantes de Lisboa a maior animação do Chiado. O piso 5 do centro comercial foi transformado numa verdadeira discoteca,

com todos os pormenores de um verdadeiro espaço de diversão noturna: a iluminação de todas as cores, o champanhe e a música tocada por um DJ exclusivo. A apresentadora de televisão e modelo portuguesa Isabel Figueira passou a melhor música e os ritmos preferidos dos visitantes, levando a audiência ao rubro e a desfrutarem desta grande noite. Também o piso 4 do centro comercial ofereceu aos seus visitantes um espaço de lazer, tendo ao seu dispor dois bares onde podiam tomar um copo de champanhe e uma fonte de chocolate para acompanhar com morangos.

O envolvimento das lojas dos Armazéns do Chiado foi um dos factores de sucesso desta noite. Todos os espaços comerciais do centro comercial receberam clientes que procuravam uma noite única e exclusiva, com animações originais e com vários descontos. DJ's, *photocalls*, *cocktails* e *catering* internacional, lançamento exclusivo de coleções de moda, *shows* de maquilhagem, brindes e ofertas foram algumas das surpresas que as lojas prepararam para dinamizar o espaço e mostrar que o centro comercial Armazéns do Chiado é o melhor anfitrião da noite.

Na noite que faz a devida homenagem ao mundo da moda, as lojas da Avenida da Liberdade, Rua Castilho, Príncipe Real e Chiado estenderam o seu horário e abriram as suas portas até às 23h00. Este é sem dúvida o evento do ano e Lisboa voltou a provar que é a grande anfitriã para este evento com muita animação e descontos para todos aqueles que não quiseram perder esta grande iniciativa.

Para divulgar este evento, os Armazéns do Chiado desenvolveram uma campanha de comunicação com uma imagem simples e de *glamour*, com poucos elementos e no seguimento da imagem da própria Vogue. O evento foi publicitado no interior do centro através de diversas peças de comunicação, como mupi's, uma lona na entrada principal do edifício e uma outra na fachada principal do edifício. A grande animação da noite foi também comunicada através do folheto da programação Vogue Fashion's Night Out, que foi distribuído em todas as lojas que aderiram a este evento. A página oficial de Facebook e o *website* do centro comercial foram dois meios *online* utilizados para promover a campanha e a maior animação desta noite a todos os seguidores e fãs do centro comercial. Foi ainda criada uma *TAB*

Page³⁵ na página de Facebook dos Armazéns do Chiado, onde foram divulgadas todas as ações e promoções que as lojas tiveram nessa noite. Todas estas oportunidades e actividades das nossas lojas foram também comunicadas na aplicação mobile MMM Shopping Lovers.

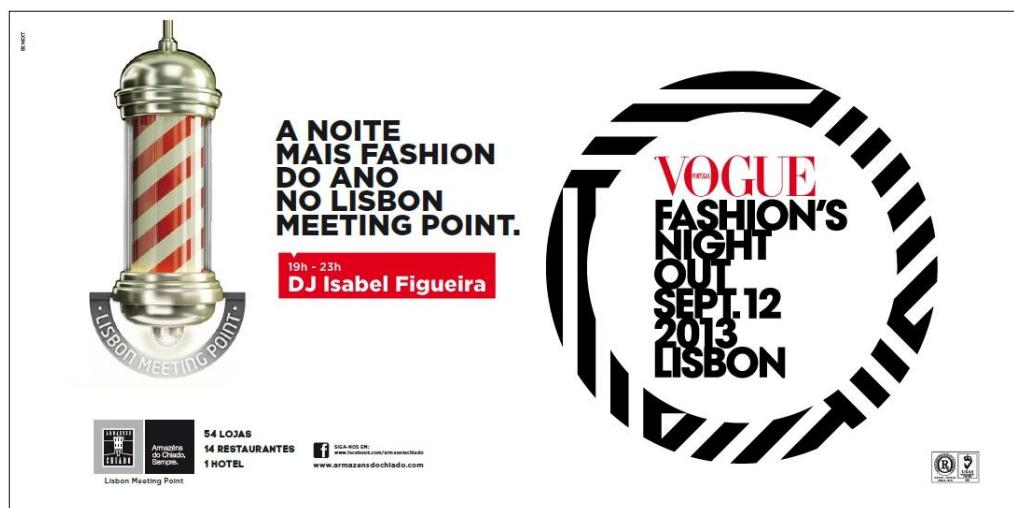


Figura 15 – Imagem de Comunicação para a Vogue Fashion's Night Out 2013, nos Armazéns do Chiado³⁶



Figura 16 – Vogue Fashion's Night Out, vista da Rua Garret para os Armazéns do Chiado³⁷



Figura 17 – Entrada Principal dos Armazéns do Chiado no evento³⁸

³⁵ A TAB Page é uma funcionalidade desenvolvida na rede social Facebook que permite ter uma aplicação dentro de uma página oficial de fãs. Nesta aplicação podem ser desenvolvidos os mais diversos conteúdos, mas a funcionalidade da TAB Page foi especialmente desenvolvida para fins promocionais e comerciais.

³⁶ Arquivos Armazéns do Chiado

³⁷ Arquivos Armazéns do Chiado;

³⁸ Arquivos Armazéns do Chiado;



Figura 18 – Piso 5, com a animação da DJ Isabel Figueira ³⁹



Figura 19 – Bar no piso 4, com oferta de champanhe a todos os visitantes ⁴⁰



Figura 20 – Animação de loja dos Armazéns do Chiado, na Rua do Crucifixo ⁴¹

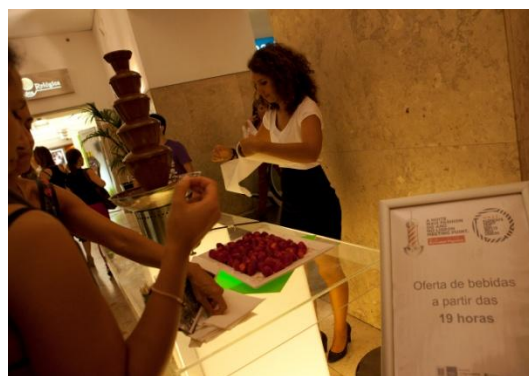


Figura 21 – Espaço no piso 4, com uma fonte de chocolate e morangos para os clientes ⁴²



Figura 22 – Animação de loja dos Armazéns do Chiado, com show de maquilhagem ⁴³



Figura 23 – Animação de loja dos Armazéns do Chiado, com DJ ao vivo ⁴⁴

³⁹ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁴⁰ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁴¹ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁴² Arquivos Armazéns do Chiado;

⁴³ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁴⁴ Arquivos Armazéns do Chiado;



Figura 24 – Visitantes da Vogue Fashion's Night Out, na entrada principal do centro comercial⁴⁵



Figura 25 – Fachada principal dos Armazéns do Chiado⁴⁶

3.2.2 Outubro – My Chiado, My Fashion, My Style

Os Armazéns do Chiado tornaram-se o local onde a tradição e as novas tendências se cruzam, mas também o lugar onde a cultura e a moda proporcionam experiências únicas.

De 14 a 26 de Outubro, o centro comercial ofereceu a todos os seus visitantes a oportunidade única de poderem desfrutar de uma experiência de compras exclusiva com o seu *blogger* de moda português favorito, nas lojas do centro comercial.

Esta ação ligou a moda e a tendência dos *blogs* em Portugal para oferecer experiências imperdíveis aos seus clientes. Os Armazéns do Chiado convidaram quatro das *bloggers* de moda favoritas dos portugueses para esta campanha: Last Minute Dreams; Style it Up; A Miúda dos Saltos Altos e AmberHella. Cada uma das *bloggers* recebeu 250€ em MMM Gift Card para poderem usufruir de uma experiência de compras nas lojas dos Armazéns do Chiado. Depois deste momento invejável, as quatro *bloggers* convidadas escreveram um *post* nos seus *blogs*, relatando e partilhando com todos os fãs a fantástica experiência que tiveram no centro comercial. As *bloggers* partilharam as suas compras, o que mais gostaram, partilharam dicas de moda aos seus seguidores e mostraram quais as últimas tendências de moda para a nova coleção.

⁴⁵ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁴⁶ Arquivos Armazéns do Chiado;

Depois de cada uma das *bloggers* partilhar a experiência que viveu nos Armazéns do Chiado, o centro comercial lançou um desafio a todos os visitantes e fãs da página oficial de Facebook dos Armazéns do Chiado, sendo também promovido pelas *bloggers* convidadas. Os fãs do Lisbon Meeting Point foram convidados a participar num passatempo em que podiam ficar habilitados a ganhar um dos seguintes prémios:

- 1.º Prémio - 500€ em MMM Gift Card, para os clientes desfrutarem em compras nos Armazéns do Chiado na companhia do seu *blogger* preferido, e ainda uma noite no Hotel do Chiado;
- 2.º Prémio – Duas noites no Hotel do Chiado;
- 3.º Prémio – Uma noite no Hotel do Chiado.

Para se habilitarem a receberem um destes prémios, os visitantes do centro comercial participaram num passatempo em que apenas tinham de provar que tinham o look mais *trendy* do Chiado. Os visitantes submetiam a sua participação, através de uma fotografia, numa aplicação especialmente criada para esta ação. Durante o passatempo, as fotografias foram votadas por muitos outros fãs mas apenas os fãs dos Armazéns do Chiado poderiam votar no seu look preferido. Esta foi uma estratégia da campanha desenvolvida de forma de aumentar o número de fãs da página de Facebook.

Os visitantes do centro comercial também foram convidados a participar no passatempo. No decorrer da campanha, os Armazéns do Chiado tiveram duas promotoras com uma máquina fotográfica *Polaroid* a circular pelo centro comercial. As promotoras convidavam os clientes para participarem no passatempo, desafiando cada um deles a mostrarem que tinham o look mais *trendy* do Chiado, oferecendo a oportunidade de serem fotografados no preciso instante. Cada um dos visitantes poderia receber a sua fotografia com o look do momento, entregue com uma moldura que comunicava a campanha. Esta ação de charme teve como objetivo primordial beneficiar todos aqueles que visitam o Lisbon Meeting Point, criando uma ligação ao conceito *online* desenvolvido para esta campanha.

Após encerramento da votação dos seguidores, foram selecionados os 5 participantes mais votados e escolhidos os três vencedores da campanha. A escolha foi feita pelas 4 *bloggers* convidadas que partilharam a decisão final com os participantes do passatempo nos seus *blogs*, a par do Facebook dos Armazéns do Chiado.

Para divulgar esta campanha, os Armazéns do Chiado promoveram uma campanha de comunicação repleta de *glamour*, com traços distintos e que transmitia de forma directa o que tinham para oferecer aos seus clientes.



Figura 26 – Imagem de Comunicação para a campanha My Chiado, My Fashion, My Style ⁴⁷



Figura 27 – Shopping experience de Carolina Flores, autora do *blog* Last Minute Minutes ⁴⁸



Figura 28 – Shopping experience de Cátia e Margarida, autoras do *blog* Style it Up ⁴⁹

⁴⁷ Arquivos Armazéns do Chiado

⁴⁸ Arquivos Armazéns do Chiado

⁴⁹ Arquivos Armazéns do Chiado



Figura 29 – Teresa, vencedora do passatempo,
com a *blogger* Margarida⁵⁰



Figura 30 – Promotoras da Campanha⁵¹

3.2.3 Novembro – Chegada do Pai Natal

Desde a abertura do centro comercial, em 1999, que a Chegada do Pai Natal aos Armazéns do Chiado se tornou tradição.

Este evento é uma tradição no coração da cidade, muito esperado por todos aqueles que visitam o centro comercial. De ano para ano, são cada vez mais os visitantes que querem fazer parte deste momento, trazendo toda a família e permitindo ao Pai Natal dos Armazéns do Chiado acompanhar o crescimento de pequenos visitantes que fazem da visita ao simpático velhote das barbas brancas o seu ritual de Natal.

Todos os anos, a Chegada do Pai Natal tem pequenos detalhes que o tornam diferente, seja pela hora do dia a que acontece, pelas personagens queridas que acompanham o cortejo, pelos meios de transporte, por todas as animações que tornam este dia único e pelo espaço que o Pai Natal ocupa nos Armazéns do Chiado. Desde que o centro comercial voltou a abrir as suas portas que este é o momento mais especial do ano e este Natal não foi excepção.

No dia 16 de Novembro, ao final do dia, o Pai Natal chegou aos Armazéns do Chiado. Tal como no ano passado, o cortejo de Natal teve início ao final da tarde, pelas 17h00 na conhecida Praça do Rossio (de seu nome Praça D. Pedro V). Depois do cortejo desfilar na grande praça, segue pela Rua do Carmo com destino à entrada principal dos Armazéns do Chiado.

⁵⁰ Arquivos Armazéns do Chiado

⁵¹ Arquivos Armazéns do Chiado;

Para celebrar mais um Natal, o simpático velhote das barbas brancas trouxe toda a magia e simpatia ao cortejo, sendo transportado num clássico carro descapotável e acompanhado por animados companheiros: renas, soldadinhos de chumbo, duendes, ursinhos, marionetas gigantes e uma banda de elfos espalharam sorrisos e muita animação pelas ruas, convidando todos os visitantes do coração da cidade a acompanhar o desfile. O cortejo de Natal contou ainda com a presença de vários convidados VIP, bastante conhecidos da TV portuguesa: Jorge Kapinha, Mafalda Teixeira, Sofia Arruda, Afonso Vilela, Helena Costa, Liliana Santos, Custódia Gallego, Melânia Gomes, Gustavo Santos, Raquel Strada, Núria Madruga, Débora Montenegro, Helena Coelho, Vanessa Martins. Os convidados VIP espalharam sorrisos pela Baixa-Chiado, sendo transportados pelas ruas da cidade em elegantes carros antigos, acompanhando o cortejo.

A chegada do Pai Natal à entrada principal dos Armazéns do Chiado, ao anoitecer, proporcionou um momento especial e cheio de magia com a inauguração da iluminação de Natal exterior do edifício, a neve que invadiu as ruas e os tradicionais cânticos de Natal, cantados por um coro infantil na varanda da fachada principal do edifício. Depois de ser recebido por centenas de pessoas que aguardavam a sua chegada, o simpático velhote das barbas brancas ocupou o seu lugar na Ilha do Pai Natal, no 5.º Piso do centro comercial. A Ilha do Pai Natal era um espaço acolhedor que transmitiu a todos que a visitaram um ambiente de magia, sendo adornada por uma grande lareira e um confortável trono, com uma árvore de Natal cheia de luzes e presentes iluminados, um soldadinho de chumbo e um cavaleiro de baloiço.



Figura 31 – Imagem de comunicação da Chegada do Pai Natal aos Armazéns do Chiado ⁵²



Figura 32 – Pai Natal dos Armazéns do Chiado, transportado num clássico carro antigo ⁵³



Figura 33 – Soldadinhos de chumbo e marionetas gigantes no cortejo ⁵⁴



Figura 34 – Animadores presentes no cortejo do Pai Natal ⁵⁵



Figura 35 – Visitantes que aguardavam o Pai Natal ⁵⁶

⁵² Arquivos Armazéns do Chiado;

⁵³ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁵⁴ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁵⁵ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁵⁶ Arquivos Armazéns do Chiado;



Figura 36 – Pai Natal a caminho dos Armazéns do Chiado⁵⁷



Figura 37 – Convidados VIP na Ilha do Pai Natal⁵⁸



Figura 38 – Visitantes que assistiam à Chegada do Pai Natal⁵⁹



Figura 39 – Coro infantil na fachada principal⁶⁰

⁵⁷ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁵⁸ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁵⁹ Arquivos Armazéns do Chiado;

⁶⁰ Arquivos Armazéns do Chiado;

Capítulo 4

Reflexões, Contributos e Limitações

4.1 Reposicionamento

“Recomeçar, transcender o limite, só é possível a partir de um novo pensamento, de uma nova filosofia”.
António Quadros, fundador do IADE

No mercado dos centros comerciais, o relacionamento entre os visitantes e a empresa é a base para todo o seu potencial e desenvolvimento. A importância do posicionamento é fundamental para manter uma boa relação entre a empresa e o cliente e como tal deve ser monitorado e analisado estrategicamente, para que se mantenha sempre o posicionamento pretendido. Por vezes, a estratégia central da empresa é reformulada e torna-se necessário também ajustar a estratégia de Marketing. O posicionamento é uma política, uma decisão estratégica que tem uma finalidade percetiva e pode ser ajustado de forma a estar sempre em concordância com os objetivos da empresa.

Segundo Lovelock e Wright (2001), as posições de mercado raramente são permanentes e como tal há que adaptar a empresa às adversidades que surgem.

O reposicionamento dos Armazéns do Chiado surge da necessidade de recomeçar, de trazer uma nova vida ao coração da cidade e de adaptar a estratégia de Marketing às necessidades da atualidade. Por vezes é necessário mudar, concetualizar uma nova identidade e estar na vanguarda da mudança.

Das tipologias evidenciadas nos estudos desenvolvidos por Brochand (1999), a estratégia do reposicionamento da marca Armazéns do Chiado teve como foco o cliente. Neste caso a necessidade de fidelizar consumidores num mercado cada vez mais competitivo, onde só conhecendo profundamente e compreendendo as convicções e o comportamento do nosso público se consegue atrair e conquistar clientes.

Tal como outras marcas, os Armazéns do Chiado também pretendem fidelizar os seus consumidores, realçando de uma forma direta ou indireta os benefícios que oferecem e que os diferencia da concorrência.

A diferenciação assume-se como chave para este tipo de estratégia, relativamente a características do próprio produto ou simbólicas através da atribuição de personalidade aos produtos. Ao assumir um posicionamento diferente de todos os centros comerciais portugueses, mostra a inovação da marca e cria uma ligação com o seu visitante, com o seu consumidor. Ao seguir uma estratégia de reposicionamento, a marca ganha uma nova vida e uma nova identidade.

Ao comunicar o novo posicionamento e a lançar a campanha de lançamento do conceito Lisbon Meeting Point, a publicidade surge como provocadora de sentimentos por meio de argumentos racionais, ligados ao conhecimento, construindo uma estratégia que junta diversas teorias. A teoria psicológica e afetiva mostram que os consumidores são movidos por forças inconscientes, como motivações, paixões e sentimentos que explicam o seu comportamento.

O conceito de Lisbon Meeting Point privilegia o centro comercial como o ponto de encontro entre pessoas, mas também entre a cultura, a arte, os eventos, a tradição e o modernismo. A campanha foi desenvolvida com base na emoção e na pertença, em manter os Armazéns do Chiado como um património de todos como um ponto de encontro.

Voltando atrás, aos objetivos de investigação e à nossa pergunta de partida: “De que forma as campanhas são moldadas pelo Posicionamento?” As campanhas desenvolvidas pelos Armazéns do Chiado, após o reposicionamento como Lisbon Meeting Point, foram influenciadas em todos os sentidos, como no conceito e na linha da imagem de comunicação. A peça Meeting Point começou a ser presença obrigatória nas peças de comunicação desenvolvidas para comunicar as campanhas e todos os conceitos de campanha giram em torno do “Ponto de Encontro”. Sejam campanhas comerciais ou emocionais, a partida é sempre a mesma: Lisbon Meeting Point, o ponto de encontro de Lisboa.

Conclusão

O maior enfoque teórico deste relatório recaiu sobre a obra de Philip Kotler (2006), mas também em autores que se basearam em todo o seu trabalho. Desde que ingressei na área do Marketing, quer como estudante quer como Markeeter e Publicitária, a obra de Kotler é vista como uma grande influência nas estratégias do centro comercial. A pesquisa que desenvolveu sobre a temática do posicionamento foi fundamental para desenvolver um trabalho sólido e mais científico, comprovando a cada dia no estágio realizado na empresa Armazéns do Chiado. No início da elaboração deste trabalho foi erguida a questão do posicionamento. Saber porquê, como, quando, onde, saber tudo sobre a mudança e como envolve toda a estratégia e toda a empresa. E sem dúvida que as respostas chegaram e foi conclusivas. O posicionamento é o fator diferenciador da empresa no mercado e indicador daquilo que a empresa é, o que quer ser e como vai ser.

O estágio realizado no departamento de Marketing do centro comercial, entre os meses de Setembro e Dezembro, abriram a oportunidade de desenvolver um trabalho de campo no mercado, possibilitando compreender a metodologia de trabalho dos Armazéns do Chiado. Desde o primeiro conceito à elaboração do briefing para a realização de uma campanha, ao contacto com fornecedores e gestão de redes sociais, passando pela acessoria mediática, todo o departamento está em permanente contacto com o mercado e sem nunca esquecer o seu cliente. O posicionamento do centro comercial é o foco de todas as campanhas e de todas as ações, transmitindo sempre esta mensagem e afirmação ao cliente: Os Armazéns do Chiado são o ponto de encontro oficial de Lisboa.

Durante a discussão e reflexão dos resultados apresentados, compreende-se que o posicionamento é o ponto central do centro comercial, a força pela qual ele se guia. A comunicação de Marketing e todos os eventos desenvolvidos regem-se por esta ferramenta essencial, que possibilita colocar os Armazéns do Chiado na mente do consumidor. Falar do Chiado é falar nos Armazéns do Chiado, e qual o melhor ponto de partida para a cidade? O Lisbon Meeting Point.

De que forma as campanhas nos Armazéns do Chiado tendo em perspetiva o seu posicionamento? De que forma o posicionamento influencia toda a estratégia do centro comercial? Mas acima de tudo: Será o posicionamento o maior impulsionador para o sucesso do centro comercial? Depois de um longo caminho, as perguntas encontram as respostas esperadas, fundamentas sobre todo o trabalho desenvolvido neste relatório.

O conceito de posicionamento é um dos mais importantes na área do Marketing e da Publicidade. A comunicação deve ser orientada para o consumidor correspondendo às suas necessidades. A criatividade e a inovação são fatores fundamentais na comunicação e nas campanhas desenvolvidas pelo Departamento de Marketing, este é o caminho para ganhar um lugar na mente do consumidor e conseguir um lugar *top of mind*. Nem tudo é fácil, e estes fatores são fortemente influenciados pela saturação do mercado publicitários. Com meios de comunicação como a televisão satélite e a televisão por cabo, a web, as redes sociais ou a imprensa, a comunicação é cada vez mais e o consumidor encontra-se cada vez mais seletivo. As empresas encontram a oportunidade de sobressaírem, investindo no seu potencial e criando estratégias inovadoras em categorias diferentes. O posicionamento é uma das estratégias utilizadas pelas empresas, na nova era do Publicidade.

O centro comercial Armazéns do Chiado deixou de comunicar os seus serviços e o seu produto no mercado e começou a orientar a sua comunicação promovendo o próprio centro comercial e as suas vantagens. O posicionamento dos Armazéns do Chiado realça uma característica do centro comercial: ser o ponto de encontro de todos os visitantes do coração da cidade. Este conceito é ajustado às campanhas de marketing desenvolvidas, mas é uma constante, sempre presente na sua linha de comunicação.

Os Armazéns do Chiado desenvolvem os seus eventos e ações segundo a estratégia de Marketing definida, seja ela com um foco mais comercial, emocional, solidário ou de lazer. Depois de ter os objetivos bem delineados e de desenvolver mecânicas para campanhas que visem atingir os objetivos propostos, é possível conceber as campanhas de comunicação onde o posicionamento está sempre presente. Seja através de um *headline*

ou de uma imagem, os Armazéns do Chiado têm sempre presente os encontros, sejam eles com a cultura, com as melhores oportunidades de compras bem como com ofertas especiais.

A estratégia do centro comercial tem como base a missão e visão dos Armazéns do Chiado: ser uma referência de cultura, comércio e polo internacional de turismo, sem nunca esquecer a satisfação e os interesses de todos os *stakeholders*. Toda a estrutura do centro comercial é adaptada em torno da estratégia dos Armazéns do Chiado, em simples fatores como os altos padrões de qualidade, segurança, limpeza e comunicação. O posicionamento é um dos fatores que se enquadra na estratégia de comunicação do centro comercial tendo em consideração que o posicionamento de uma entidade está relacionado com a perceção que os consumidores têm sobre ela. O centro comercial transmite uma imagem de si próprio para o mercado através do seu posicionamento, como o Lisbon Meeting Point oficial da cidade. Ao passar esta mensagem aos clientes, os Armazéns do Chiado conseguem que o seu target o identifique futuramente, potenciando o seu sucesso, pela primeira escolha na mente do consumidor na categoria de centro de cultura e comércio no coração da cidade de Lisboa.

Considerações Finais

Fazendo uma pequena reflexão sobre todos os momentos que passaram ao longo do estágio nos Armazéns do Chiado, toda a experiência foi única. A cada dia que passou fui guiada por valores essenciais no mercado de trabalho, incentivada pela integridade profissional e pela extraordinária qualidade dos projetos desenvolvidos. Poucos são aqueles que têm a sorte de ter uma experiência deste nível e a verdade é que os Armazéns do Chiado são o reflexo do trabalho diário de uma equipa profissional, que se dedica de corpo e alma a uma empresa que faz parte do património de Lisboa e que tudo fazem para que os clientes estejam satisfeitos.

A aprendizagem foi contínua e sobre uma orientação irrepreensível, onde todos os projetos foram acompanhados de perto e onde o acolhimento me fez sentir parte de uma família, como o elemento mais novo. A

colaboração da equipa foi fundamental para ultrapassar as dificuldades que apareceram principalmente nas circunstâncias em que menos esperava. Ensinar não é fazer o trabalho por nós mas sim ensinar-nos como fazer, transmitindo conhecimentos, dicas e truques, deixar que se entre num mundo único e repleto de descobertas a cada momento.

Depois da conclusão de duas formações superiores e de todo o conhecimento adquirido através das mesmas, é imprescindível ter uma experiência verdadeira no mercado. Sem passar pelas dificuldades do dia-a-dia, de saber o sentimento que é ver o trabalho reconhecido e ver como a teoria dá lugar à prática é impossível dar esta etapa da vida como terminada.

Depois desta experiência, que será a experiência de uma vida, o agradecimento à instituição é manter o trabalho e aplicar todos os dias o conhecimento adquirido.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1998) *Brand Equity: O Valor da Marca*. São Paulo: Negócio;
- Armazéns do Chiado (2013), *Website oficial do centro comercial Armazéns do Chiado*, disponível em
<URL: <http://www.armazensdochiado.com/>, consultada nos meses de Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro de 2013;
- Armazéns do Chiado (2013), *Página Oficial de Facebook do centro comercial Armazéns do Chiado*, disponível em
<URL: www.facebook.com/armazenschiado, consultada nos meses de Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro de 2013;
- Auchan, *Relatório de Sustentabilidade (2012)*, disponível em
<URL: http://www.auchan.pt/CMSFILE/Sustentabilidade/Documents/RSustentabilidade_JUMBO2012.pdf, consultado a 2 de Dezembro de 2013;
- Cardoso, A.A. (2009). *Comportamento do Consumidor*. Lisboa: Lidel;
- Caulley, D.N (1986). *Document Analysis in Program Evaluation*. Portland: Northwest Regional Educational Laboratory;
- Divisão de Política de Desenvolvimento e Análise do Departamento de Assuntos Económicos e Sociais da ONU (2012), *Relatório “Situação Económica Mundial e Perspectivas 2013” (World Economic Situation and Prospects 2013)*, disponível em
<URL: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2013Chap1_embargo.pdf, consultado a 30 de Novembro de 2013;
- Farquhar, Peter H. (1989). *Managing Brand Equity*. Worldwide, Marketing Research;
- Hopkins, Claude (1997). *A ciência da Propaganda*. São Paulo: Cultrix;
- Brochand, B. (1999). *Publicitor: Gestão e Inovação: Ciências da Gestão*. Lisboa: Dom Quixote;
- Goldenberg, M. (2002). *A Arte de Pesquisar*. São Paulo: Record;
- Gobé, M. (2001) *Emotional Branding: The new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press;
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall;
- Nunes, Paulo (2010), *Conceito de Contexto Socio-Cultural*, disponível em
<URL: http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/contexto_socio_cultural.htm, consultado a 22 de Fevereiro de 2014;
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001) *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva;
- Mendes, A. (2009). *Branding: A Gestão da Marca*. Lisboa: Edições IADE;
- Rasquilha, Luís (2009). *Publicidade*. Lisboa: Gestão Plus;
- Ries, A. & Trout, J (1987). *Como a Mídia Faz a sua Cabeça*. São Paulo: Pioneira;
- Soares, Marisa (2010), *Centro comercial reinventou-se para fazer frente à concorrência*, disponível em
<URL: <http://www.publico.pt/temas/jornal/centro-comercial-reinventouse-para-fazer-frente-a-concorrenca-20274437>, consultado a 25 de Março de 2014.

Outra Bibliografia Consultada:

Kotler, Philip (2008), *Cada produto tem um cliente e um meio*, disponível em <URL:http://www.sdr.com.br/professores/Philipk/Cada_produto_tem_um_cliente.htm, consultado a 17 de Fevereiro de 2014

Kotler, Philip (2008), *A marca representa mais que o produto*, disponível em <URL:http://www.sdr.com.br/professores/Philipk/Marca_representativa.htm, consultado a 23 de Março de 2014

Kotler, Philip (2008), *Os clientes precisam de ser compreendidos*, disponível em <URL:http://www.sdr.com.br/professores/Philipk/Os_clientes_precisam_ser_entendidos.htm, consultado a 25 de Março de 2014

Anexos

Protocolo de Estágio

PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTÁGIOS CURRICULARES

Entre:-----

Primeiro Outorgante: IADE-U – Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, instituto universitário devidamente registado na DGES – Direcção-Geral do Ensino Superior com o n.º 4560 e com sede no Palácio Pombal, na Rua do Alecrim, n.º 70, em Lisboa, aqui representada pelo Presidente Executivo da sua Comissão Instaladora e/ou pelo Presidente do seu Conselho Geral, Professor Doutor Carlos Alberto Miranda Duarte, portador do cartão de cidadão n.º 07706310, adiante designada simplesmente por IADE-U,

Segundo Outorgante: Maria Mafalda de Menezes Bettencourt Mimoso de França, que intervém na qualidade de legal representante da **Multi Mall Management Portugal**, sociedade anónima, com sede na Avenida Cáceres Monteiro, n.º 10, 3º andar, Arquiparque II, 1495-192, Algés, pessoa colectiva n.º 502 241 535, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Cascais sob o n.º 502 241 535, adiante designada simplesmente por

Entidade de Acolhimento:-----

Terceiro Outorgante: Inês Filipa Cardoso Fernandes, Solteira, maior, portador do Bilhete de Identidade n.º 13977708, emitido em Lisboa, pelo arquivo de identificação de Lisboa, natural da freguesia de Queluz, concelho de Sintra, residente na Praceta Estado da Baía, n.º9, 5ªA, 2735-596, São Marcos, adiante designado simplesmente por **Estagiário:**---

-----**Considerando que:**-----

-----a) o Estagiário frequenta o último ano do curso de 2.º ciclo, conferente do grau de Mestre em Publicidade -----

-----b) o referido curso possui uma estrutura que engloba uma preparação teórica, técnica e cultural, e uma componente prática para a qual as Empresas e/ ou outras Entidades são reconhecidas como um espaço privilegiado de formação;-----

-----c) a Entidade de Acolhimento dedica-se a Gestão de Empreendimentos Imobiliários -----

-----É celebrado o presente **Protocolo de Estágio Curricular** que subordinam às cláusulas seguintes:-----

1º

Objecto

- 1- A Entidade de Acolhimento obriga-se a ministrar ao Estagiário ensinamentos técnicos sob a forma de um estágio no âmbito da unidade curricular de Estágio do curso de 2.º ciclo, conferente do grau de Mestre em Publicidade.-----
- 2- O estágio tem como objectivo principal a promoção e desenvolvimento da integração de conhecimentos e a interacção com a realidade organizacional.-----

2º

Direcção

Durante o presente estágio, o Estagiário submeter-se-á à direcção e supervisão de um orientador indicado pelo IADE-U e será acompanhado pelo Sr. Isabel Farinha, enquanto técnico responsável designado pela Entidade de Acolhimento.-----

3º

Duração, Local e Horário

- 1- O estágio terá o seu início no dia 1 de Setembro de 2013 e cessará em 31 de Dezembro de 2013.
- 2- O estágio decorrerá nas instalações da Entidade de Acolhimento sitas na rua do Carmo, n.º2, 1200-094, Lisboa, de Segunda a Sexta-feira, das 9h às 13h e das 14h às 18h.-----

4º

Direitos do Estagiário

- 1- O Estagiário tem o direito de receber do IADE e a Entidade de Acolhimento todos os elementos objectivos destinados à elaboração de um trabalho escrito que consistirá no Relatório do Estágio, o qual será apreciado e submetido a avaliação por um júri em provas públicas, nomeado pelo estabelecimento de ensino superior ao qual se encontra afecto.-----
- 2- O Estagiário beneficiará de um seguro escolar de responsabilidade civil que cobrirá os riscos decorrentes das actividades por ele desenvolvidas no âmbito do estágio, incluindo as deslocações que, para esse efeito, realize de e para a Entidade de Acolhimento, e cujo prémio será suportado pela representada dos primeiros outorgantes, até ao valor máximo de:-----
 - a) Morte----- € 1.300,00
 - b) Invalidez Permanente----- € 6.500,00
 - c) Despesas de Tratamento----- €1.300,00
 - d) Responsabilidade Civil do Aluno----- € 1.000,00
- 3- O Estagiário poderá receber durante todo o período de estágio ou parte dele, e apenas se a Entidade de Acolhimento assim o entender, uma prestação pecuniária mensal em forma de bolsa destinada a suportar as despesas por si realizadas com vista à sua aprendizagem.-----

- 4- O Estagiário poderá e deverá recusar-se a realizar actividades que sejam, objectivamente, da responsabilidade dos funcionários da Entidade de Acolhimento e não coincidam com o âmbito real do presente protocolo de estágio.-----

4

5º

Deveres do Estagiário

- 1- O Estagiário obriga-se a frequentar o estágio com empenho, assiduidade e pontualidade.-----
- 2- Deverá o Estagiário tratar com respeito e urbanidade o seu tutor e os demais colaboradores da Entidade de Acolhimento.-----
- 3- Deverá ainda o Estagiário guardar lealdade para com a Entidade de Acolhimento e os seus representantes, designadamente, não transmitindo a terceiros quaisquer informações sobre o equipamento, processos de fabrico, estratégias e técnicas de gestão, de que tome conhecimento por ocasião do referido estágio.-----
- 4- O Estagiário obriga-se a utilizar com cuidado e a zelar pela conservação dos bens e equipamentos que lhe sejam confiados pela Entidade de Acolhimento durante todo o período do estágio.-----
- 5- Deverá ainda o Estagiário actuar por forma a que a sua aprendizagem não perturbe o normal desenvolvimento da actividade da Entidade de Acolhimento.-----

6º

Resolução

- 1- A violação grave ou reiterada dos deveres do estagiário confere à Entidade de Acolhimento o direito de resolver o presente protocolo, mediante comunicação escrita dirigida ao "IADE-U – Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing", no prazo máximo de três dias após a ocorrência do facto, cessando imediatamente todos os seus efeitos, sem prejuízo da eventual responsabilidade civil e/ou criminal que seja imputável ao Estagiário.-----
- 2- Qualquer das partes poderá ainda resolver o presente protocolo, sem justa causa, mediante carta registada com aviso de recepção, enviada com uma antecedência mínima de quinze dias em relação à data de produção dos seus efeitos.-----

7º

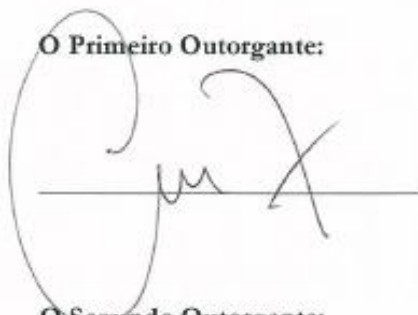
Disposições Finais

- 1- Durante a vigência do estágio o Estagiário manterá sempre o seu estatuto de discente do IADE-U, pelo que, a celebração deste protocolo não gerará qualquer vínculo laboral entre si e a Entidade de Acolhimento.-----
- 2- O presente protocolo não é renovável e caducará automaticamente, sem necessidade de qualquer comunicação, no termo do prazo fixado no número um da cláusula terceira.---
- 3- As partes convencionam que o trabalho académico a realizar pelo aluno no final do estágio, propriedade do IADE-U, poderá ser utilizado pela Entidade de Acolhimento, mediante prévia autorização do legal representante do referido estabelecimento de ensino superior, estando, no entanto, vedado dar-lhe publicidade por qualquer forma ou cedê-lo onerosa ou gratuitamente a terceiros.-----

Este Protocolo de Estágio Curricular, feito em triplicado, foi lido e assinado por todos os outorgantes que se comprometem a cumpri-lo nos termos em que se encontra exarado.--

Lisboa, 5 de Setembro de 2013

O Primeiro Outorgante:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a horizontal line and a large 'X'.

O Segundo Outorgante:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Miguel Fauce'.

O Terceiro Outorgante:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Fauce'.

Inês Filipa Cardoso Fernandes

Mestrado em Publicidade no Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário

Outubro de 2014