



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DE
UMA MARCA DE UM CANAL TELEVISIVO

O CASO SIC

AUTORA: Mara Sofia Xavier Martins

ORIENTADOR: Professor Doutor Fernando Santos

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2020



A IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DE
UMA MARCA DE UM CANAL TELEVISIVO

O CASO SIC

AUTOR(A): Mara Sofia Xavier Martins

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Fernando Santos.



“Não somos insaciáveis nem aceitamos crescer para qualquer direção nem a qualquer preço. Mas queremos andar para a frente. Porque parar é morrer um pouco.”

Francisco Pinto Balsemão





DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais, pela coragem, pelo exemplo, pela dedicação e paixão ao trabalho, mas acima de tudo pelo amor, cuidado e carinho que têm para comigo. Pela forma como me motivam diariamente e pela maneira como me educaram e ensinaram a ver o mundo e a respeitar os meus pares. Porque me acompanham a cada passo que dou, mas principalmente porque nunca me falham e essa é a minha maior certeza. Um “obrigada” será sempre pouco para vos agradecer. Faltam-me as palavras, mas nunca me faltará o orgulho!





AGRADECIMENTOS

Esta foi uma caminhada que não percorri sozinha e por esse motivo é fundamental agradecer à minha família, por todo o carinho e por estarem ao meu lado nas minhas conquistas.

À minha mãe por ser a melhor confidente, ouvinte e conselheira que alguma vez conheci. Obrigada por estares sempre comigo, por me transmitires confiança, por seres e por me motivares a ser melhor. És um exemplo de força e és a melhor mãe que podia ter!

Ao meu pai, pelos sacrifícios que fez por mim, pelos quilómetros que percorre e percorreu só para me abraçar. A tua paixão pelo trabalho e a vontade de melhorar a cada dia motiva-me. És um lutador que não desiste perante as dificuldades e definitivamente o melhor pai que podia ter!

Ao meu orientador, professor Fernando Santos, por toda a paciência e compreensão. Pelo acompanhamento ao longo de todas as fases de elaboração deste projeto, pelos incentivos, pelos conselhos, pela disponibilidade e sobretudo pela confiança que depositou em mim.

À diretora de Mestrado, professora Mafalda Nogueira, que nunca deixou de acreditar em mim, que ouviu os meus receios, aceitou as minhas decisões e valorizou o meu esforço.

À Dra. Filipa Marçal Grilo, subdiretora de marcas de entretenimento (SIC), que aceitou este desafio logo no primeiro contacto, pela disponibilidade, pela simpatia e por todos os esclarecimentos.

A todos os professores, pelo empenho e dedicação ao trabalho, pelos conhecimentos que me transmitiram, pela disponibilidade, pelos desafios lançados e pelo ambiente de colaboração e proximidade que criaram.

Aos amigos que fiz nesta casa, obrigada pelas vossas opiniões, mas sobretudo pela amizade. Foi um prazer partilhar estes dois anos convosco. Aos amigos de outras caminhadas, obrigada por continuarem a acompanhar-me. Obrigada a todos vós pela



compreensão da minha ausência, em muitos dos eventos de confraternização que tiveram lugar durante este período e obrigada por me motivarem e me transmitirem a força imprescindível para continuar.

Aos colegas de mestrado, pelo bom ambiente existente na turma. Desejo-vos os maiores sucessos.

À Base IPAM, mas sobretudo às pessoas que a tornam tão especial, obrigada por todos os desafios, pelo ambiente de camaradagem, de partilha e de incentivo. Cresci imenso e aprendi com todos vós, em projetos e fora deles, definitivamente *“We rise by lifting others”*.

A todos aqueles que tornam o IPAM tão especial, deixo aqui o meu profundo agradecimento.

Resta-me agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram para este projeto, nomeadamente aos que disponibilizaram um bocadinho do seu tempo para responderem às entrevistas.

RESUMO

A adoção de estratégias de marketing permite não só sobreviver à concorrência como superá-la. Em mercados cada vez mais saturados e competitivos, um posicionamento de uma marca é cada vez mais importante e é uma forma de permitir que os clientes e o mercado a distingam das restantes.

O mercado televisivo é um mercado com uma forte concorrência, pela sua maturidade e ameaça competitiva constante de outros meios de entretenimento. Para além dos concorrentes diretos (outras marcas de canais televisivos) existem ainda concorrentes indiretos que ganham cada vez mais peso no mercado, como é o caso das plataformas *streaming*, que obrigam os canais televisivos a lutar para fidelizar a audiência.

A intenção desta dissertação de mestrado é compreender como se desenvolve uma estratégia de reposicionamento de um canal televisivo, e em particular a forma como esta é planeada e implementada. Como tal, adotou-se como estudo de caso o canal generalista SIC, realizando uma análise à sua estratégia e à consequente implementação.

Assim, optou-se por uma metodologia qualitativa, na qual se realizaram entrevistas aos representantes do canal, fez-se uma análise documental e ainda uma visita às instalações do Grupo Impresa.

Os resultados obtidos permitem que outras empresas que atuam na área do entretenimento ou cujas receitas são maioritariamente provenientes de publicidade, possam efetuar estratégias de reposicionamento com o conhecimento das perspetivas desvendadas neste caso.

Palavras-Chave: Reposicionamento; Canal de Televisão; Estratégia de marketing;



ABSTRACT

The adoption of marketing strategies allows not only to survive the competition but to overcome it. In increasingly saturated and competitive markets, the positioning of a brand is increasingly important and is a way of allowing customers and the market to distinguish a brand from others.

The television market is a market with strong competition, due to its maturity and the constant competitive threat from other means of entertainment. In addition to direct competitors (other brands of television channels), there are also indirect ones that are gaining more weight in the market, as is the case with streaming platforms, which force television channels to fight to retain their audience.

The intention of this master's thesis is to understand how to develop a repositioning strategy for a television channel, in particular how it is planned and applied. For that reason, the generalist channel SIC was adopted as a case of study and carrying out an analysis of its strategy and consequent implementation was carried out.

Thus, it was adopted a qualitative methodology, in which interviews with the representatives of the channel were conducted. It was also done a document analysis and a visit to the headquarters of “Grupo Impresa”.

The results obtained allow other companies that operate in the entertainment area or whose revenues are mostly from advertising, to carry out repositioning strategies with the knowledge of the perspectives revealed in this case.

Keywords: *Repositioning; Television Channel; Marketing Strategy;*

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	5
AGRADECIMENTOS	7
RESUMO	9
ABSTRACT	11
ÍNDICE.....	13
ÍNDICE DE FIGURAS	15
ÍNDICE DE TABELAS	17
ÍNDICE DE GRÁFICOS	19
ÍNDICE DE ANEXOS.....	21
LISTA DE ABREVIATURAS	23
INTRODUÇÃO	25
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	29
1.1. ESTRATÉGIA DE MARKETING	29
1.1.1. <i>Posicionamento</i>	33
1.1.2. <i>Reposicionamento</i>	37
1.1.3. <i>Diferenciação</i>	40
1.1.4. <i>Implementação da estratégia</i>	43
1.2. CANAIS TELEVISIVOS	46
1.2.1. <i>Estratégia de canais televisivos</i>	55
2. METODOLOGIA	59
2.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA	59
2.2. ESTUDO DE CASO	60
2.3. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	62
3. O ESTUDO DE CASO.....	65
3.1. ESTUDO DE CASO SIC	65
3.2. GRUPO IMPRESA	69
3.3. SETOR DOS <i>MEDIA</i> E TELEVISÃO	72
4. RESULTADOS	75
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	95
6. CONCLUSÃO	103
7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS....	109
BIBLIOGRAFIA	111
NETGRAFIA	119
ANEXOS	121



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CATEGORIA, GÉNERO E FORMATO	52
FIGURA 2 - ESQUEMATIZAÇÃO DA METODOLOGIA.....	63
FIGURA 3 - TIMELINE DA ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA PELA SIC.....	76



ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - CATEGORIAS DE REPOSICIONAMENTO PROPOSTAS POR TELLES	39
TABELA 2 - RECOLHA DE DADOS	62
TABELA 3 - ENTREVISTADOS	64
TABELA 4 - PREPARAÇÃO DO REPOSICIONAMENTO DA MARCA SIC	77
TABELA 5 - IMPLEMENTAÇÃO DO REPOSICIONAMENTO DA MARCA SIC	81
TABELA 6 - SUGESTÃO DE ETAPAS A SEGUIR NUMA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO	106





ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - SHARE DE AUDIÊNCIAS DO CANAL TELEVISIVO SIC	68
GRÁFICO 2 - RECEITAS GERADAS PELO CANAL TELEVISIVO SIC.....	68



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	GUIÃO DAS ENTREVISTAS
ANEXO 2	EXEMPLOS DE CARTAZES DE CAMPANHA UTILIZADOS PELA SIC
ANEXO 3	MODERNIZAÇÃO DO LOGOTIPO
ANEXO 4	COMUNICAÇÃO DOS VALORES DA MARCA



LISTA DE ABREVIATURAS

SIC - Sociedade Independente de Comunicação

FTA - *Free-to-air*

TV - Televisão

RTP - Rádio e Televisão de Portugal

TVI - Televisão Independente

ARTV - Assembleia da República TV

CMTV - Correio da Manhã TV

IPSS - Instituição Particular Solidariedade Social

GFK - *Growth from Knowledge*

CEO - *Chief Executive Officer*



INTRODUÇÃO

Durante vários anos o canal generalista SIC perdeu a liderança de mercado para a sua principal concorrente, a TVI. No final de 2016 após a realização de um estudo de mercado concluiu-se que os espectadores consideravam a SIC uma marca “morna” (F. M. Grilo, comunicação pessoal, novembro 11, 2019). Para combater esse sentimento foi estudada uma estratégia de aproximação ao público, tendo sido realizada uma digressão de comemoração dos 25 anos do canal, com uma duração de 18 semanas (entre junho e outubro de 2017) pelas 18 capitais de distrito, apelidada de “SIC de Todos Nós”. Posteriormente, o canal lançou a promessa de que “A SIC vai mexer consigo”, tendo vindo a sofrer alterações em várias vertentes do canal, tais como: alterações da grelha de programação nos diferentes horários (manhã, tarde e noite), melhorias na informação e alteração da direção de programas, passando a ser dirigida pelo Daniel Oliveira (F. M. Grilo, comunicação pessoal, novembro 11, 2019).

Em fevereiro de 2019 a SIC tornou-se líder absoluto do mês, o que não acontecia há 12 anos e, desde essa altura, tem mantido a liderança absoluta de audiências aumentando cada vez mais a distância para a concorrência (F. M. Grilo, comunicação pessoal, novembro 11, 2019).

Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral a compreensão da forma como um canal televisivo pode desenvolver um reposicionamento da sua marca, com o objetivo de aumentar o número de espectadores.

Questões de pesquisa

Este trabalho pretendeu dar resposta às seguintes questões de investigação:

1. Como é preparado o reposicionamento de uma marca de um canal televisivo?

2. Como é implementado o reposicionamento de uma marca de um canal televisivo?

Justificação da pertinência do estudo

Em 2018, de acordo com a revista Exame, a SIC fazia parte das 100 marcas com maior valor de reputação em Portugal, ocupando o quinquagésimo nono lugar (59º) (Gomes & Freire, 2018).

Tendo em conta o comunicado divulgado pelo Grupo Impresa, em 2019, a SIC foi o canal televisivo líder em Portugal, com um *share* de 19.2%, o que não acontecia há 12 anos. O *share* da SIC foi visivelmente superior ao dos principais concorrentes, sendo que a TVI conseguiu um *share* de 15,6% e a RTP1 de 12.5% (Impresa, 2020).

A SIC liderou em todos os horários, conseguindo um elevado número de audiências no horário da manhã com o “Programa da Cristina”; no horário da tarde com o programa “Júlia” e no horário nobre com programas de ficção como “Nazaré”, “Terra Brava”, “Golpe de Sorte”, “Vidas Opostas” e “Alma e Coração”. Conseguiu também elevadas audiências nos programas de entretenimento de fim de semana como “Casados à Primeira Vista”, “Quem Quer Namorar com o Agricultor”, “Terra Nossa”, “Árvore dos Desejos” e “Esta Mensagem é Para Ti” (Impresa, 2020).

Pelo exposto anteriormente, considera-se que a SIC será um bom estudo de caso, uma vez que a estratégia em análise conduziu o canal à liderança e culminou com o sucesso e o crescimento da marca.

Importa ainda referir que este trabalho poderá ser útil noutras áreas, em que o modelo de negócios seja baseado em audiências e publicidade. Alguns exemplos desses negócios, para além da televisão, pode ser a rádio, algumas aplicações (*apps*) e determinados *websites*.

Metodologia

Para dar resposta às questões de investigação foi usada uma metodologia qualitativa, mais especificamente um estudo de caso acerca do canal generalista SIC. Optou-se pela recolha e análise de dados primários através da realização de entrevistas a profissionais envolvidos no desenvolvimento e implementação da estratégia do canal generalista SIC e pela observação durante a visita à sede do grupo. Simultaneamente, recorreu-se a dados secundários através de análises documentais para uma melhor compreensão da estratégia implementada.

Estrutura da investigação

A presente dissertação encontra-se dividida em sete secções distintas.

A primeira secção, apelidada de revisão de literatura consiste na recolha de informação pertinente acerca de Estratégia de Marketing, enfatizando o Posicionamento e a Diferenciação e ainda a Implementação da Estratégia. Posteriormente aborda-se a literatura acerca dos Canais Televisivos e das Estratégias por eles implementadas.

Na segunda secção, expõe-se a metodologia de investigação selecionada e as determinantes da escolha.

Na terceira secção descreve-se o canal televisivo SIC e o grupo ao qual pertence – Grupo Impresa, com o objetivo de enquadrar a marca e explicar o estudo de caso e a estratégia por eles implementada.

Na quarta secção apresentam-se os resultados retirados das entrevistas realizadas pela investigadora, da leitura/análise de entrevistas *on-line*, da análise aos documentos da empresa e da observação não estruturada.

Na quinta secção procede-se à discussão dos resultados a par da revisão da literatura.

Por fim, na sexta secção apresentam-se as conclusões retiradas de toda a investigação e na última expõem-se as dificuldades encontradas e sugestões para possíveis investigações futuras.



1. REVISÃO DA LITERATURA

O processo de investigação foi orientado de forma a produzir respostas às questões formuladas para atingir o objetivo proposto.

A revisão da literatura, que se apresenta de seguida, pretende localizar e sintetizar o que anteriormente foi dito e estudado sobre o assunto. Sob esta perspetiva, foi direcionada para os assuntos considerados mais relevantes para as questões da investigação.

Inicia-se esta secção com uma revisão da literatura sobre Estratégia de Marketing, que é dividida em Estratégias de Posicionamento, Reposicionamento e Diferenciação. Posteriormente aborda-se o tema da Operacionalização da Estratégia, no qual se pretende explicar de que forma se implementam as estratégias de marketing. E, por fim, faz-se uma breve abordagem da literatura existente acerca dos Canais Televisivos e consequentemente das estratégias aplicadas pelos mesmos.

1.1. ESTRATÉGIA DE MARKETING

O contexto de competição entre as empresas é permanente e o marketing desempenha um papel decisivo na ligação interna e externa, ou seja, entre a empresa e o mercado. Logo, o marketing é fundamental para a estratégia organizacional (Toaldo & Luce, 2006).

Para conseguir implementar uma boa estratégia de marketing é necessário ter em conta a visão e a missão da organização. Para Freire (2002), a visão de uma empresa consiste nas suas intenções e ambições, sem justificar a sua atuação para conseguir os seus objetivos. A visão deve servir de motivação para todos os colaboradores, incitando-os a conhecer a empresa, os seus interesses e o seu negócio. A missão demonstra os ideais e as orientações da empresa e é tanto estratégica como operacional.

Independentemente da estratégia de negócios adotada pela empresa, o seu sucesso depende da estratégia de marketing e da forma como esta apoia os objetivos e a estratégia geral da empresa, de acordo com Walker e Ruekert (1987) e corroborada por Slater e Olson (2001), que afirmam que as decisões de marketing não devem ser tomadas de forma independente, mas ter-se em conta a estratégia da empresa.

A estratégia de marketing foca-se em questões de segmentação e *target*, e no posicionamento com base nos produtos, preços, distribuição e promoção (Corey, 1991; Hunt e Morgan, 1995; Kotler, 1994, cit in Slater & Olson, 2001).

Nem todos os clientes são iguais e nem todos possuem as mesmas necessidades e os mesmos desejos (Cahill, 1997). A segmentação de mercado é uma maneira de repartir o mercado por diferentes produtos ou categorias de produtos ou ainda em grupos com características semelhantes. Os grupos devem partilhar os mesmos gostos, necessidades ou desejos e preferências sendo, contudo, diferentes entre si (Ferrell & Hartline, 2011).

Certas empresas optam por servir todo o mercado enquanto que a maioria opta por atuar para um ou mais segmentos do mercado. Assim, as empresas que optam pela segmentação conseguem compreender que é mais fácil atingirem o sucesso ao adaptarem os produtos/serviços às necessidades ou desejos dos clientes (Ferrell & Hartline, 2011).

Por vezes são os próprios clientes que acabam por segmentar a marca quando procuram produtos ou serviços exclusivos o que implica uma alteração nos meios de comunicação mais utilizados pelas empresas (Ferrell & Hartline, 2011).

Existem duas formas de segmentar os consumidores, a segmentação descritiva que analisa as características descritivas dos consumidores e a segmentação comportamental que analisa os seus comportamentos (Kotler & Keller, 2016).

A segmentação pode ser feita através das características descritivas – geográficas, demográficas e psicográficas – de forma a compreender se esses segmentos possuem necessidades diferentes (Kotler & Keller, 2016).

Ao segmentar psicograficamente, os clientes, são divididos tendo por base a sua classe social, personalidade e estilo de vida (Kotler & Armstrong, 2011).

A segmentação geográfica divide o mercado em diferentes unidades geográficas (estados, cidades, países, entre outros) e a empresa pode escolher em quais pretende atuar, tendo a possibilidade de personalizar os programas de marketing para melhor servir as necessidades e desejos da população (Kotler & Keller, 2016).

A segmentação demográfica pode ser feita com base na idade, no género, nos rendimentos, na fase da vida, na geração.

- Segmentação com base na idade ou na fase do ciclo da vida – Esta segmentação pode tornar-se um pouco mais complicada uma vez que determinado produto pode ser pensado para uma determinada faixa etária e alguém (que não pertença a essa faixa) preferir esse em detrimento de outro.
- Segmentação com base na fase da vida – As pessoas que façam parte da mesma etapa no ciclo da vida podem estar em diferentes fases da vida, ou seja, possuem preocupações, interesses, gostos e necessidades diferentes, o que irá afetar as suas preferências e as suas compras.
- Segmentação com base no género – Há diferenças evidentes entre os diferentes géneros, quer sejam nos comportamentos, nas preferências ou na forma como socializam. Tudo isso permite compreender melhor as pessoas e facilitar a segmentação.
- Segmentação com base nos rendimentos – Esta segmentação é muitas vezes aplicada em diferentes negócios (nomeadamente na venda automóvel, roupa e cosmética). Contudo, é necessário ter em conta que nem sempre a compra de produtos é influenciada pelos salários.
- Segmentação com base na geração – As pessoas são influenciadas pela geração em que crescem e pelas experiências (culturais, económicas, por exemplo) que partilham. Por vezes as empresas podem apresentar produtos/serviços específicos para uma(s) determinada(s) geração(ões).

Outra forma de segmentar pode partir da observação de comportamentos (segmentação comportamental), nomeadamente na forma como é usado determinado produto por parte dos consumidores, nos locais onde utilizam esses produtos ou

marcas e posteriormente analisar as diferentes características associadas a cada segmento (Kotler & Keller, 2016). Esta segmentação pode ser feita da seguinte forma:

- Segmentação com base nas necessidades ou benefícios – Nem todas as pessoas possuem as mesmas necessidades ou pretendem os mesmos benefícios quando adquirem um produto/serviço. Compreender essas necessidades e preferências pode facilitar a segmentação e a atuação do marketing.
- Segmentação com base nas funções de decisão – Por vezes, perante determinados produtos ou serviços é simples identificar o potencial comprador porque normalmente, adota um destes cinco comportamentos: iniciante, influenciador, decisor, comprador e usuário.
- Segmentação com base nas variáveis do usuário e do uso – Para muitos profissionais do marketing a segmentação pode ser feita através das variáveis dos usuários do produto/serviço e do tipo de uso que lhe oferecem, nomeadamente o tipo e o número de vezes que é usado, o *status* que o produto ou serviço oferece e a lealdade.

A segmentação é o processo que permite dividir os mercados selecionando potenciais compradores com características ou necessidades semelhantes. Não é possível tirar partido de todas as oportunidades que surgem no mercado, portanto é necessário que a empresa defina as estratégias, possua um excelente conhecimento do que oferece ao mercado e identifique os seus consumidores potenciais (Kotler & Armstrong, 2011).

O “mercado-alvo”, ou seja, o *target* da empresa, é o mercado ou segmento que implica o investimento, da empresa, na área do marketing. A empresa oferece os seus produtos ou serviços e responde aos desejos e necessidades de um determinado grupo de clientes anteriormente identificado (na fase de segmentação) (Cahill, 1997).

Fundamentalmente o *target* define os clientes que a empresa pretende conquistar, que possam ser clientes fiéis e que possam aumentar a lucratividade da empresa. Pode definir também um determinado leque de clientes que não sendo

desejáveis, podem ser servidos sem qualquer esforço adicional e identifica os clientes que a empresa não pretende atingir (Cahill, 1997).

O *target* é relevante porque obriga a empresa a definir um plano estratégico e a analisar os seus clientes e as suas ofertas, quer de produto quer de serviços, e a definir e realizar os ajustes necessários. Para além disso, permite que a empresa foque as suas estratégias nos seus clientes e no mercado e não nos interesses internos, e por isso, o marketing, faz obrigatoriamente parte da estratégia da empresa (Cahill, 1997).

1.1.1. Posicionamento

As empresas devem começar por identificar os segmentos de mercado e selecionar quais demonstram maiores possibilidades de sucesso, ou seja, os mercados-alvo. Posteriormente devem desenvolver uma oferta para cada mercado selecionado anteriormente e definir o seu posicionamento na mente dos consumidores de forma a demonstrar os seus benefícios (Kotler & Keller, 2012).

O posicionamento é das ideias centrais do marketing. Através da missão da empresa, do seu perfil estratégico e dos produtos que oferece, o posicionamento é uma tentativa de criar uma oferta de serviços ou produtos que sejam vistos como atrativos pelos potenciais clientes. É fundamental que as empresas possuam vários diferenciais para se destacarem da concorrência e conseguirem operacionalizar a sua estratégia (Mühlbacher, Dreher, & Gabriel-Ritter, 1994).

De acordo com Ries e Trout (2001) o posicionamento é um sistema para encontrar janelas na mente das pessoas. É baseado no conceito de que a comunicação deve ocorrer no momento e nas circunstâncias certas. Para estes autores, a forma mais simples de uma empresa entrar na mente do consumidor é ser a primeira a fazê-lo. Se tal acontecer será mais difícil para uma outra empresa conseguir alterar esse destaque. Os autores acrescentam ainda que sendo uma determinada marca a primeira a posicionar-se na mente do consumidor consegue criar lealdade entre ambos, mas deve continuar a oferecer-lhe motivos para manter essa fidelidade.

O posicionamento é o resultado de um conjunto de atividades que pretendem enaltecer o valor da marca num determinado público-alvo, principalmente quando comparada com os seus concorrentes. Para a concretização dos seus objetivos, otimização dos recursos e o posicionamento pretendido, a empresa deve adotar estratégias consistentes e condizentes com os seus procedimentos. A identidade da empresa deverá estar refletida no seu posicionamento, evitando, deste modo, que as suas fragilidades sejam exploradas pela concorrência (Oliveira & Campomar, 2007).

Há muita informação no mercado, muitas empresas, produtos e serviços. Muitas empresas tentam atingir o sucesso através do marketing e fazem com que este também se torne excessivo. Portanto, em toda a comunicação existente, a única maneira que as empresas têm de vencer é tornarem-se seletivas, concentrarem-se no seu *target* e segmentarem os potenciais clientes. Desta forma, estabelecerem um posicionamento é essencial (Ries & Trout, 2001).

O posicionamento considera todos os elementos importantes nos negócios e as inter-relações das análises a serem realizadas. O grande entrave são as alterações constantes vividas nos ambientes negociais (Mühlbacher et al., 1994).

A mente humana possui a sua própria defesa e rejeita a maior parte da informação emitida através do marketing. Portanto as empresas necessitam de comunicar através de mensagens simplificadas, eliminar as ambiguidades e eleger o que tem mais hipóteses de sucesso. Como base para o posicionamento devem reorganizar a informação presente na mente do consumidor e fortalecer a conexão já existente (Ries & Trout, 2001).

Outros autores partilham da opinião de que o consumidor detém demasiadas informações sobre os produtos e serviços. Como tal, os consumidores organizam os produtos/serviços e as respetivas empresas em diferentes categorias e posicionam essas mesmas empresas nas suas mentes, permitindo-lhes simplificar o processo de compra. “A posição de um produto é um conjunto completo de perceções, impressões e sentimentos que os consumidores têm pelo produto em comparação com os produtos concorrentes.” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 207).

Há quem afirme que a empresa deve decidir a posição que pretende conquistar, sendo que a posição do produto é a forma como este é definido pelos consumidores, ou seja, o lugar que o produto ocupa nas suas mentes. “Os produtos são fabricados em fábricas, mas as marcas acontecem na mente dos consumidores” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 207).

A prática do posicionamento faz com que os clientes distingam a empresa de todos os seus concorrentes, quer sejam atuais quer sejam potenciais (Serralvo & Furrier, 2008). Para Kotler (1996, p. 275) “o posicionamento (...) torna-se o projeto efetivo da imagem da empresa de forma a que os clientes-alvo entendam e apreciem a posição do negócio em relação aos seus concorrentes”.

“O posicionamento vai muito além dos slogans e da criação de imagens” (DiMingo, 1988, p. 35). O verdadeiro posicionamento é a distinção de uma organização das suas concorrentes através de dimensões verdadeiras, como os benefícios e valores que interessam aos clientes, permitindo à empresa tornar-se líder e obter a preferência do mercado. O autor acredita que o posicionamento ajuda os clientes a distinguir as características dos produtos da empresa dos da concorrência, optando pelos que consideram ter mais valor (DiMingo, 1988).

Para uma empresa conseguir criar um posicionamento eficiente necessita de compreender a forma como a sua marca é vista no mercado, nomeadamente em relação à concorrência. A empresa deve aferir se a marca tem um posicionamento diferenciado relativamente às empresas rivais, se existem possíveis oportunidades para introdução de novos produtos ou reposicionamento da marca e, também se existe algum segmento que possa estar a ser negligenciado pelas marcas nessa categoria (Gwin & Gwin, 2003).

Quanto mais facilmente uma empresa identificar as características mais procuradas pelos compradores mais facilmente definem o segmento de mercado e comparam a posição dos seus concorrentes nos diversos segmentos. Quando concluídas essas etapas, a empresa poderá formular decisões e investir de forma a melhorar a resposta a cada segmento ou optar por desinvestir em determinados mercados (Bennion, 1987).

O modelo de atributos do produto auxilia a empresa a compreender a perceção da sua marca relativamente à concorrência e avaliar se tem alguma vulnerabilidade ou se apresenta uma posição consistente. Após a análise, em presença de alguma vulnerabilidade, a empresa poderá atuar de diversas formas nomeadamente a criação de novos produtos para colmatar as lacunas existentes, optar pela alteração dos produtos existentes tornando-os mais aceitáveis no mercado ou ainda fazer alterações no preço dos produtos (Gwin & Gwin, 2003).

Esta ideia de que a empresa deve ter em conta a sua concorrência é corroborada por Ries e Trout (2001) que consideram que para as empresas terem sucesso, o seu posicionamento deve ser feito tendo em conta as vantagens e os problemas que a empresa detém, e ainda todo o trabalho realizado pela concorrência.

O posicionamento de produto e o mercado-alvo são dois conceitos fundamentais para as empresas, pois para que uma empresa consiga posicionar um determinado produto deve fazer uma reflexão acerca do que pretende posicionar, definir o seu mercado-alvo e identificar os seus concorrentes (Bennion, 1987).

Se uma empresa concorrente lançar um novo produto/serviço a empresa líder deverá responder antes de a nova oferta estar posicionada na mente dos consumidores, evitando assim que a concorrência consiga obter vantagens (Ries & Trout, 2001).

Para DiMingo (1988) existem dois lados diferentes acerca do posicionamento, o primeiro, apelidado de posicionamento de mercado e o segundo de posicionamento percetivo. O autor acredita que é necessário compreender como os dois lados podem ao mesmo tempo trabalhar individual e simultaneamente.

O posicionamento de mercado é visto como um processo de seleção do mercado/segmento que mais se adegue ao negócio. Primeiramente dever-se-á efetuar uma análise aos concorrentes e posteriormente definir-se uma estratégia que possa ser competitiva. Para tal, é necessário compreender as necessidades e desejos do mercado, conhecer as forças e as fraquezas tanto da empresa como dos seus concorrentes e ainda conhecer o mercado onde está inserida para que possa apresentar uma melhor oferta (DiMingo, 1988).

No posicionamento perceptivo, a empresa cria uma identidade corporativa ou de produto baseada em fatores de posicionamento do mercado e posteriormente, opta por investir em ferramentas de comunicação para promover a empresa e persuadir o cliente. Neste caso, o posicionamento é feito através de valores definidos pelo mercado, com linguagem facilmente perceptível e através de apoios visuais que permitam facilmente o seu registo na mente do consumidor (DiMingo, 1988).

A empresa deve ser atenta e reavaliar o seu posicionamento, ao longo do tempo, com o objetivo de descobrir quaisquer alterações nas preferências dos consumidores ou nas estratégias aplicadas pela concorrência, para corrigir alguma fragilidade e reajustar-se e reposicionar-se, caso haja necessidade, e para se manter competitiva e garantir o sucesso (Oliveira & Campomar, 2007).

1.1.2.Reposicionamento

Uma marca é constantemente associada a atributos e aspetos específicos e várias características diferenciadoras, mas pode haver a necessidade de reposicionamento e modificação do que foi incutido na mente do consumidor. Muitas vezes é necessário alterar as associações à marca (Aaker, 1991).

A evolução do mercado é uma constante, verificam-se alterações nas expectativas dos consumidores, consolidam-se os concorrentes e os canais existentes e verifica-se uma globalização das organizações, que se traduz em alterações na competição, que por sua vez pode despoletar a necessidade de reposicionamento de uma marca (Serralvo & Furrier, 2008).

A mente humana aceita apenas o que coincide com o seu conhecimento ou com experiências anteriores. Como tal, muitas empresas investem largas quantias para tentar alterar a mente humana através de publicidades, contudo, quando a mente já está formada tornar-se-á difícil de alterar. Por isso, deve existir também um reposicionamento da concorrência para ocupar um espaço específico na mente do consumidor e conseguir libertar alguns critérios específicos (Ries & Trout, 2001).

O processo de reposicionamento de uma marca é trabalhoso e acarreta diversos desafios técnicos e logísticos que podem ser facilitados com um bom planeamento de recursos e um cronograma bem delineado. Logo, a empresa deve manter-se atenta e cuidadosa para não negligenciar a exigência dos consumidores (Najjar, 2000 cit in Telles, 2004).

A decisão de reposicionamento das marcas tem um forte impacto nas empresas uma vez que influenciam a reputação da empresa e a sua imagem, que pode ser adaptada, preservada ou transformada (Serralvo & Furrier, 2008).

A forma como se ajustam as perceções que o público tem das marcas, quer sejam próprias quer sejam dos concorrentes, é o reposicionamento. Para tal é necessário que a empresa compreenda o funcionamento da mente humana (Trout & Rivkin, 2009).

O reposicionamento deve ser desenvolvido como uma nova abordagem do posicionamento de marcas, contudo não pode ser considerado semelhante à tarefa do posicionamento, uma vez que já existe uma referencia na mente dos consumidores; pode ser necessário sacrificar alguns clientes da marca e, será ainda necessário rever a estratégia de comunicação e possivelmente alterar alguma parte da estratégia de marketing anteriormente definida (Serralvo & Furrier, 2008).

O reposicionamento “pode ser definido como a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.” (Telles, 2004, p. 73).

Quando um mercado cria uma associação ou posiciona um produto torna-se muito difícil de efetuar um reposicionamento de marca. Reposicionar não é mudar as mentes das pessoas, mas sim alterar as suas perceções (Trout & Rivkin, 2009).

Para que a empresa decida fazer um reposicionamento pode ter acontecido uma destas quatro hipóteses (Telles, 2004):

- uma quebra no valor da posição atual da empresa;
- um aproveitamento de uma oportunidade de mercado;
- a perceção de uma comunicação de posicionamento menos positiva;

- a falta de relevância dos atributos da marca que auxiliem um posicionamento efetivo.

O reposicionamento de uma marca depende das decisões do negócio e/ou das obrigações do mercado. Contudo, procura o reconhecimento da condição específica da marca e da sua estratégia (Telles, 2004).

As estratégias de reposicionamento podem ser definidas em quatro categorias. Cada uma dessas categorias corresponde a uma orientação estratégica de reposicionamento, com diferentes justificações para a tomada de decisão e podem ser: reações a quedas de valor, correções na estrutura do posicionamento, adaptação da comunicação do posicionamento, que pode não estar a ter o sucesso pretendido, e a tentativa de atingir uma nova posição (Telles, 2004).

As quatro categorias de reposicionamento propostas por Telles (2004) são apresentados na Tabela seguinte:

Tabela 1 - Categorias de reposicionamento propostas por Telles

Categoria de Reposicionamento (Telles, 2004)	Explicação da Categoria
Reposicionamento Reativo	Opta-se por alterar o posicionamento perante alterações ambientais (que podem ser políticas, económicas, sociais, tecnológicas ou sociais) que enfraqueceram o valor das associações que os consumidores fazem à marca.
Reposicionamento Propositivo	A empresa toma a decisão de fazer um reposicionamento para melhorar o seu desempenho e ou aproveitar oportunidades de mercado que não são exequíveis com o posicionamento atual da marca.
Reposicionamento Corretivo	A decisão de reposicionamento surge da falta de eficácia entre o posicionamento criado e os objetivos da empresa. Geralmente esta eficácia surge da falta de reconhecimento de valor às características da empresa por parte dos seus clientes.
Reposicionamento Adaptativo	Perante a falta de eficiência na comunicação dos diversos atributos destacados pelos consumidores, que não são associados à marca, é necessário proceder-se ao reposicionamento, alterando a promoção/comunicação.

Fonte: Elaboração própria com base em Telles (2004)

A decisão de reposicionamento prende-se com diferentes objetivos: com a criação de vantagens competitivas face aos concorrentes, com a defesa da posição de mercado e com a revitalização da imagem da marca, entre outros. Como tal, o reposicionamento pretende alterar o posicionamento anterior, sem esquecer a história e as especificidades da marca (Telles, 2004).

Para que o reposicionamento possa ser corretamente implementado pode basear-se num programa de reposicionamento bem estruturado. Serralvo e Furrier (2008) sugerem o seguinte:

- 1- Diagnóstico – Destina-se ao levantamento de informações e avaliação do alvo e diagnóstico da posição da marca. Observa e interpreta o desempenho da marca, analisa os concorrentes, segmenta o mercado e define a categoria do produto/serviço, o cliente, a identidade da marca e avalia o seu posicionamento.
- 2- Decisão – Avaliam-se alternativas de reposicionamento.
- 3- Implementação – Preocupa-se com a relação entre o cliente e a marca não esquecendo a sua estratégia de marketing e o reposicionamento.

De acordo com Trout e Rivkin (2009) também é possível reposicionar um concorrente, sendo para isso necessário encontrar tanto o seu poder como as suas fraquezas e, usando as estratégias em conformidade, agir no momento certo.

1.1.3. Diferenciação

Apesar de haver uma forte ligação entre os dois (posicionamento e diferenciação) não são a mesma coisa uma vez que o posicionamento não pretende apenas a diferenciação, mas também mostrar o valor da empresa em todas as vertentes.

O posicionamento irá originar uma diferenciação que poderá ser objetiva ou subjetiva, real ou percebida, através de diferentes elementos de marketing. Essa

diferenciação é um meio de criar valor perante o público-alvo (Oliveira & Campomar, 2007).

Diversas empresas consideram trivial a escolha das estratégias de diferenciação e posicionamento. Se uma empresa for conhecida em diversos segmentos, pela sua qualidade, será facilmente imitada pela concorrência, logo, terá de reforçar a estratégia de forma a alcançar o destaque ambicionado. “Cada empresa deve diferenciar a sua oferta criando um pacote único de benefícios que agrade a um grupo substancial dentro do segmento” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 208).

O processo de diferenciação (e de posicionamento) consiste em três etapas. A primeira baseia-se na identificação das vantagens competitivas que diferenciam a empresa. A segunda etapa foca-se na seleção das vantagens competitivas mais úteis e, a última etapa seleciona a estratégia global de posicionamento (Kotler & Armstrong, 2011).

A empresa tem de oferecer um valor diferenciado aos segmentos-alvo, isto é, necessita de fixar a proposta de valor que deseja apresentar. Diferenciar a oferta para o mercado permite criar valor aos clientes (Kotler & Armstrong, 2011).

Uma oferta diferenciada prende-se com a identificação de valores expressos pelo preço, pelo produto, pela distribuição e pelos serviços de suporte que a empresa oferece. A diferenciação é sempre possível desde que a empresa consiga usar as suas competências para a resolução dos problemas do consumidor (Toledo & Hemzo, 1991 cit in Gouvêa & Niño, 2010).

A diferenciação pode existir em quatro níveis distintos: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. Com a diferenciação do produto genérico surgem novas maneiras de satisfazer um desejo básico. Ao oferecer características que vão ao encontro das expectativas dos clientes obtém-se a diferenciação do produto esperado. A diferenciação de um produto ampliado dispõe de características adicionais que superem as expectativas do cliente, destacando a empresa dos seus concorrentes. A diferenciação do produto potencial consiste no aglomerado das características e benefícios de todos os outros níveis (Levitt, 1980 cit in Gouvêa & Niño 2010).

Na diferenciação pelo preço, só podem ser aplicados preços mais altos quando os clientes reconhecem as vantagens de determinado produto ou serviço. Esses preços são muitas vezes aplicados, simultaneamente, com um produto diferente/inovador. Na ausência de aspetos diferenciadores na oferta, a competitividade relativamente aos preços é muito mais feroz, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001) cit in Gouvêa e Nino (2010).

Os mesmos autores consideram que a diferenciação de promoção consiste na utilização de várias ferramentas de promoção, nomeadamente um mix de comunicação (como a publicidade, relações públicas, entre outros). O uso de uma mensagem diferenciadora na comunicação pode vir a ser um ponto de diferenciação.

Os meios de diferenciação são maioritariamente evidentes, contudo para que as empresas se possam destacar dos concorrentes precisam ainda de isolar os seus produtos ou serviços noutras dimensões. Essas dimensões mencionadas por Kotler e Keller (2012) podem ser:

- Diferenciação baseada nos funcionários – As empresas necessitam de ter colaboradores qualificados e treinados que ofereçam um atendimento de qualidade a todos os clientes.
- Diferenciação baseada no canal – As empresas podem melhorar a eficiência do canal de distribuição, de forma a tornar a troca comercial mais simples, mais agradável e mais profícua.
- Diferenciação baseada na imagem – De forma a conseguir captar a atenção do consumidor e conseguir satisfazer as suas necessidades, quer sejam sociais ou psicológicas, as marcas podem construir imagens atrativas (a diferenciação baseada na imagem pode ser conseguida através das imagens dos rótulos das embalagens, imagens de campanhas publicitárias ou até imagens dos espaços físicos das marcas.).
- Diferenciação baseada em serviços – Esta diferenciação pode encontrar-se subdividida em três níveis e diz respeito à eficácia da empresa na prestação dos serviços. O primeiro nível é a confiabilidade, algumas empresas são mais confiáveis pelo cumprimento de prazos, pelo

atendimento e pela rentabilização de tempo. O segundo é a resiliência, certas empresas lidam melhor com os contratempos. O terceiro baseia-se na capacidade de inovação, quando a empresa cria diferentes instrumentos que agilizem os serviços e apoiem o cliente.

1.1.4. Implementação da estratégia

Depois de analisada a literatura existente acerca das estratégias de marketing, nomeadamente de posicionamento, reposicionamento e diferenciação torna-se necessário analisar o que existe sobre a sua implementação.

Para que as empresas possam ter sucesso no mercado, devem desenvolver as suas estratégias de marketing: começar por identificar o seu público-alvo e posteriormente aplicar o marketing-mix. Para o autor, a combinação desses dois fatores permite-lhes mais eficácia na concorrência e maior probabilidade de assegurar os lucros e a sustentabilidade, tendo em conta o estudo de McCarthy (1960) cit in Shin (2001).

É sabido que o marketing-mix é muitas vezes usado no desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing, pois permite que as empresas ajustem as suas ofertas ao seu público-alvo (Dadzie, Amponsah, Dadzie, & Winston, 2017). As empresas, devem atentar sobre os diferentes P's: Produto, Preço, Distribuição e Promoção/Comunicação (Ferrell & Hartline, 2011). Contudo, também devem definir primeiramente a segmentação e o *target* para os seus produtos (McCarthy, 1960 cit in Shin, 2001). Os quatro P's são usados para as estratégias de diferenciação, segmentação e posicionamento (Dadzie et al., 2017).

O posicionamento guia a empresa no relacionamento e nas diferentes formas de contacto com o público. Deve ser refletido em cada dimensão do marketing-mix (produto, preço, promoção e distribuição) (Telles, 2004).

Quer a segmentação quer o posicionamento são estratégias de planeamento de marketing e as suas variáveis representam o marketing operacional, nomeadamente através dos 4 P's (Rosini, Dalla, & Santos, 2019).

O Marketing-Mix é uma ferramenta que pode ser aplicada pelas empresas para conseguir aliar as despesas aos lucros. É um instrumento muitas vezes utilizado pelas empresas que pretendem alterar a procura do mercado em questão (quer nos produtos quer nos serviços), de acordo com Azadi e Rahimzadeh (2012).

Para se implementar uma estratégia é necessário dividir os objetivos da empresa entre três níveis diferentes, o nível estratégico, o nível de gestão/intermédio e o nível operacional/execução. Para que a estratégia possa ser implementada e dividida é necessário transformar os objetivos estratégicos a longo prazo em objetivos operacionais de curto prazo, de forma a que possam ser monitorizados e controlados os diferentes resultados e, caso necessário, definir alterações (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2010).

A empresa deve estar dividida em três níveis de gestão: estratégica, tática e operacional. A primeira é de longo prazo (2 a 5 anos), com um elevado grau de incerteza. Define grandes opções, nomeadamente os meios necessários para conseguir atingir os objetivos, qual o negócio e a quem se destina, os mercados em que estarão presentes, quais os seus produtos/serviços, tecnologias e investimentos. O segundo nível corresponde à gestão tática, que diz respeito às direções funcionais, nomeadamente de marketing. Tem um horizonte temporal de médio prazo (6 a 18 meses) e com um grau de incerteza limitado. Este nível define os meios a mobilizar para atingir os objetivos e os ajustes necessários nos níveis de recurso. As principais características deste nível são os objetivos e a consistência com as decisões estratégicas. Por fim, o nível operacional diz respeito às chefias diretas e tem um curto horizonte temporal (diário ou semanal) e uma reduzida incerteza. Este nível define as ações para conseguir satisfazer a procura e tem como características o facto de ser pormenorizado, flexível e enquadrado com as decisões táticas (Carvalho & Filipe, 2014).

A empresa tem também necessidade de possuir um sistema de controlo da estratégia e dos seus resultados, que permita a análise e verificação da consecução dos objetivos (Serra et al., 2010).

Existem cinco princípios fundamentais e necessários a qualquer implementação de uma estratégia, enumerados por Kaplan e Norton (2000) cit in Carvalho e Filipe (2014), sendo eles:

- Tradução da estratégia em termos operacionais;
- Alinhamento da estratégia com a organização;
- Tornar a estratégia numa tarefa de toda a organização;
- Tornar a estratégia num processo contínuo;
- Mobilizar a mudança pela liderança estratégica;

Quando se pretende implementar uma estratégia é necessário conseguir alinhar a organização à estratégia. Uma das formas sugeridas por Carvalho e Filipe (2014) são os 7 S's da McKinsey. Estes podem ser divididos entre os *Soft S's* – estratégia, formas organizacionais e sistemas - e os *Hard S's* – os recursos e competências, as pessoas e a cultura organizacional. Em conjunto permitem atingir os valores partilhados. Este modelo pretende mostrar a importância dos objetivos estratégicos e enfoca a necessidade de aplicar uma boa medição e revisão das medidas e dos objetivos definidos. Os autores relembram ainda a necessidade de identificar as inter-relações estratégicas entre os diferentes S's e maximizar o potencial dos pontos fortes e diminuir os pontos fracos.

É fundamental que a implementação estratégica passe pela identificação das pessoas que estarão envolvidas no projeto, aferir quais são as suas motivações e compreender as atitudes individuais perante o desafio. Posteriormente, o responsável pelo projeto deverá analisar as motivações gerais e tentar descobrir os melhores e mais úteis para o desenvolvimento do projeto e para alcançar o melhor resultado possível (Reis, 2000).

Conseguir uma implementação da estratégia com sucesso pode ser um desafio quer para os responsáveis e agentes envolvidos na sua implementação quer para

aqueles que a estudam e elaboram (Cravens, 1998). O autor profere que a operacionalização da estratégia tem mais importância do que a que lhe tem vindo a ser atribuída.

1.2. CANAIS TELEVISIVOS

Os meios de comunicação são sistemas que permitem a comunicação entre pessoas e grupos. Os meios de comunicação de massa são aqueles que permitem a transmissão de informação de um emissor para muitos recetores de uma só vez, sendo os principais: televisão, rádio e internet.

Sendo a televisão vista como um dos principais meios de comunicação que atua como eixo de ligação entre os indivíduos e a sociedade e que relaciona diversos fatores como informação, diversão, realidade e ficção, neste capítulo faz-se uma breve contextualização sobre a evolução da “caixa que mudou o mundo” para melhor se perceber a sua evolução e o seu funcionamento, uma vez que influenciou de alguma forma os hábitos e organização das famílias e da sociedade.

O entretenimento é um conceito recente, que surgiu durante a consolidação do capitalismo na fase pós-industrial, tendo este setor crescido mais do que outras indústrias, de acordo com Trigo (2003) cit in Dias (2017). Considera ainda que este setor pode ser vantajoso para a economia do consumo uma vez que está ligado ao momento de compra. O entretenimento é utilizado pelas emissoras e incitado pelos espectadores por várias razões, entre elas: por ser divertido, irracional e por despertar sensações.

O entretenimento é fundamental para qualquer produção, uma vez que todos os programas sem entretenimento terão fracas audiências e, entreter não é apenas sinónimo de fazer sorrir, mas deve surpreender, interessar, divertir, emocionar e acima de tudo estimular a curiosidade e o interesse em assistir, (Watts 1990, cit in Dias 2017).

Silva (2012) cit in Dias (2017) considera que as tecnologias aproximam as pessoas e despertam sensações fundamentais, conseguindo impor determinados

símbolos numa sociedade amante de espetáculo. Já Trigo (2003) cit in Dias (2017) acrescenta que o desenvolvimento da tecnologia veio alterar a cultura, a arte e o entretenimento, misturando-os com desporto, educação e moda.

A televisão, enquanto dispositivo, é uma técnica de produção de imagens em movimento e do som, que são transmitidos à distância. Primeiramente a televisão tinha uma qualidade reduzida de imagem, com enquadramentos simples uma vez que era difícil apresentar planos elaborados ou mais abertos. O trabalho televisivo tinha várias limitações devido ao tamanho das telas, à má captação do som, à falta de material, à limitação da cor, entre outros (Rezende, 2013).

A história da televisão foi repleta de transformações tecnológicas e alterações quer nas características do dispositivo, quer na forma como se produzem e apresentam os conteúdos, quer na linguagem e representação dos mesmos (Rezende, 2013).

Atualmente, a imagem tem mais precisão, existem recursos que auxiliam a captação, criação e montagem de imagens. Para além disso, existem vários modelos de aparelho televisivos, tanto em forma como em tamanho e tecnologia, o que implica consideráveis melhoramentos do conteúdo apresentado (Rezende, 2013).

Previa-se que durante a década de 1970, a informatização permitiria aumentar o tempo de lazer dos trabalhadores. Como tal, não aconteceu, porque as pessoas estão constantemente ligadas ao trabalho independentemente da hora e do local, aproveitam os seus momentos livres para se divertirem e, a televisão é uma das preferências (Trigo, 2003, cit in Dias, 2017).

As telas, emissores de imagem e veículos de entretenimento, estão cada vez mais presentes no nosso quotidiano, tornando as pessoas cada vez mais dependentes delas. A televisão, veículo de comunicação muito forte, enfrenta novos desafios de produção e distribuição do seu conteúdo e do seu consumo e, por isso, está a reinventar-se. Procede à alteração dos seus conteúdos, que contrastam entre o real e a ficção, o que permite uma aproximação ao público e desperta sentimentos e emoções. A televisão aproveita as diferentes sensações do divertimento para criar novas narrativas, nas quais agrega vários textos, mais curtas e que estejam presentes nas diferentes plataformas dos canais (Rezende, 2016).

Primeiramente, os canais televisivos eram maioritariamente pertencentes ao estado e, de acordo com Wolton (1994) a televisão pública não operava mudanças significativas, pelo que levou o público cada vez mais exigente, a sonhar com a criação de novos conteúdos, com uma nova televisão. Surgem assim os canais de televisão privados. De acordo com Eco (1985) cit in Gaspar (2004) a história da televisão pode ser dividida em duas fases: a paleotelevisão e a neotelevisão. A paleotelevisão foi marcada pelo controlo Estatal dos conteúdos transmitidos e a neotelevisão é marcada pela criação de canais de televisão privados, dando início à concorrência.

Para Fernandes (2000), a comunicação efetuada pelos canais televisivos possui uma relação entre emissor e recetor, tendo uma comunicação bidirecional que permite ao telespectador assistir a programas diferentes em alturas diferentes do seu dia.

Atualmente a televisão enfrenta uma nova fase na qual oferece uma vasta programação e uma relação de proximidade com o público devido às semelhanças dos conteúdos com a realidade dos espectadores, tendo até a capacidade de refazer essa realidade (Sobral, 2012).

A televisão possui três funções clássicas: a Instrução, a Informação e, o Entretenimento (Mastermann, 1980). Deve contribuir para uma população informada e defender os valores culturais que transmitam a identidade da nação. Pretende estimular a consciência crítica, que promova a cultura do cidadão e do país, que favoreça o conhecimento e o intercâmbio de ideias entre cidadãos nacionais e de outros países. Contudo, a televisão deve transmitir informação objetiva, independente e rigorosa. Deve ter em conta grupos específicos da população, como os jovens e minorias culturais na sua grelha de programação e contribuir para o enriquecimento cultural de toda a população (Sousa & Santos, 2003).

A televisão é um ícone da sociedade de consumo e com ela o espectador é deslumbrado pelos diferentes estilos de vida, sendo que não foca apenas os produtos, mas enquadra-os, explicando em que culturas esses produtos são valorizados (Dias, 2017). É também uma fonte de novidades que pretende incentivar o espectador e que se encontra disponível todos os dias e a todas as horas do dia (Dias, 2017).

A televisão gere a entrada e a saída de informação de e para o público, sendo a entrada de informação os formatos televisivos e a saída as opiniões do público. Para existir equilíbrio, a televisão necessita de conhecer as preferências do público e tê-las em consideração fazendo ajustes aos conteúdos. A televisão cria diversas emoções e sensações nos espectadores, levando-os a acreditar que são livres de escolher entre os diferentes formatos, para Watzlawick, Beavin & Jackson (1979) cit in Serra (2003).

Existem dois conceitos fundamentais no ramo televisivo: a audiência e a programação. A audiência, anteriormente vista como público por parte das televisões, é atualmente vista como “o mercado” graças à sua importância para os diferentes canais televisivos (públicos ou privados) e a programação é a estratégia utilizada para conseguir obter o maior número de audiências (Fernandes, 2000).

Os canais televisivos procuram obter elevados níveis de audiências. As audiências podem ser definidas como sendo “um conjunto de espectadores (...) para receberem mensagens enviadas por outros. (...) Por outras palavras, representa um coletivo taxonómico, ou seja, uma entidade que reúne indivíduos não relacionados entre si, mas que formam um grupo em função de uma característica comum serem espectadores” (Ang, 1996 cit in Fernandes, 2000).

A televisão transmite para uma audiência muito abrangente, que inclui pessoas de diferentes classes sociais e culturais. Podem ser pessoas com elevado ou com reduzido poder financeiro, com nível de escolaridade superior ou básico, mas que todas elas assistem a programas de televisão, pelo que, os conteúdos devem ser bem pensados e os discursos bem delineados tendo em conta os diferentes públicos. Para tal, o discurso deve ser aliado a símbolos emocionais que sejam reconhecidos instantaneamente de forma a que todos os telespectadores entendam o conteúdo que lhes está a ser apresentado e no qual se reconheçam (White, 1994).

Devido à distribuição dos conteúdos televisivos em diferentes plataformas existem várias formas de interagir com as audiências, fazendo aumentar a participação do público que pode participar, partilhar, comentar, promover e criticar o que visualiza. Tudo isso é possível graças às inovações tecnológicas (García-Avilés, 2012).

Perante um sistema mediático mais complexo surgiu a expressão “cultura participativa” em meados dos anos 2000. Como tal, surgiram várias ferramentas, entre elas o *Blog*, a *Wikipedia*, *YouTube* e *Facebook*, que vieram permitir que o indivíduo possa criar o seu conteúdo e captar o seu próprio público (Lima, 2018). Os espectadores passaram a ser consumidores, produtores e distribuidores de conteúdos. Passaram a existir novas maneiras de criar, distribuir e interagir com conteúdos digitais e a formar-se comunidades que apreciam esses mesmos conteúdos (Delwich, Henderson, 2012 cit in Lima, 2018).

Existe uma ligação forte entre o consumo mediático e a cultura participativa. A cultura participativa está relacionada com a evolução das tecnologias digitais, permitindo que certos consumidores assumam o papel de agentes essenciais do consumo mediático, o que modifica a sua atuação que por sua vez transforma o seu comportamento perante a sociedade e as novas tecnologias. O consumidor torna-se num agente criativo que atua na criação e organização desta nova sociedade mediática, tornando a oferta de produtos dependente dos seus interesses uma vez que têm a possibilidade de publicar, recomendar, entre outros (Jenkins, 2009b).

Um outro aspeto não menos importante, prende-se com a audiência que não mudou apenas os seus comportamentos. Comparativamente ao passado, em que as famílias se juntavam para assistir a um programa de televisão, hoje pode ser apenas uma pessoa e assistir ao programa em qualquer aparelho, como os computadores, *tablets* ou *smartphones*, e em qualquer lugar. Estas pessoas comentam o que assistem nas redes sociais, trocam experiências e pesquisam informações sobre o conteúdo que lhes interessa (Costa, 2016).

A cultura participativa facilita a expressão artística e a conexão entre os espectadores e apoia a criatividade e a sua partilha. São quatro as formas de cultura participativa (Jenkins, 2009a).

- Associações – criação de comunidades online, formais e informais, em diferentes plataformas *media*, *chats* de mensagens, jogos e redes sociais.
- Expressões – produção de conteúdos criativos, como por exemplo os vídeos e os comentários dos fãs.

- Solução colaborativa de problemas – trabalhar em equipa para executar tarefas e desenvolver conhecimentos, nomeadamente através de *websites* como o *Wikipedia*.
- Circulação – traçar o fluxo de *media*, nomeadamente através de *blogs* e *podcasts*.

Porém, para Garcia-Avilés (2012) a audiência participativa pode ser dividida em dois tipos: os consumidores que aumentam a sua participação através do incentivo a compras de produtos, da interação com anúncios e ainda a interação através de mensagens eletrónicas; os jogadores, que participam nos *game-shows* (o público ou as celebridades públicas), agem como parte integrante de uma equipa, respondem a questões ou participam em atividades com o objetivo de ganhar dinheiro ou prémios. Através das novas tecnologias a participação em *game-shows* deixou de estar limitada aos participantes em estúdio e permite a participação dos telespectadores. De acordo com a autora, estes formatos são apresentados por um ou mais apresentadores no estúdio (García-Avilés, 2012).

Tendo em conta a convergência de *media* existente, surgiram novas audiências e alterou-se a forma de ver televisão, que deixou de ser individualista e passou a ser comunitária. Tal deve-se ao facto de a televisão oferecer variadíssimos tópicos que podem ser discutidos em grupo e a qualquer hora (Jenkins, 2009a).

Os géneros mediáticos são categorias de produtos culturais que permitem que os *media* com grandes audiências consigam apresentar programas que vão ao encontro das preferências e expectativas dos seus espectadores. Os diferentes géneros devem possuir uma identidade que seja perfilhada quer pelos espectadores quer pelos produtores. Essa identidade é referente à sua função, quer seja informação, entretenimento, entre outros; à sua forma, que engloba, por exemplo, a duração, ritmo, estrutura; e ao seu conteúdo. Essa identidade deverá ser preservada durante o tempo ajustado e, cada género deve guiar-se por uma narrativa ou sequência de ações (McQuail, 2003 cit in Dias, 2017).

A diversidade de géneros televisivos pode ser dividida em três grupos que se complementam: a realidade – que remete para as notícias, reportagens e

documentários; o jogo – os desportos, concursos e *reality games*; e a ficção – que engloba o drama e a comédia (Torres, 2011).

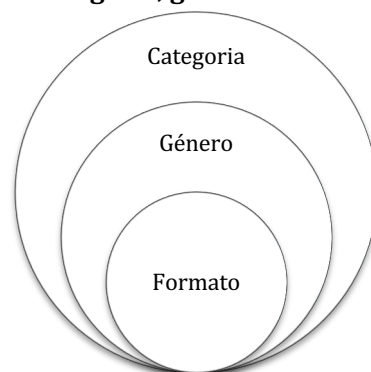
Os géneros são constituídos por formatos que reconhecem as suas limitações e as suas capacidades e é necessário ter em conta as diferentes características e os elementos de produção, entre eles os figurinos, a edição, os diálogos, os planos da câmara, entre outros. O formato do programa implica o seu sucesso, contudo é difícil identificar o que é essencial do que é secundário e compreender o porquê da melhor aceitação de um em detrimento de outros (Souza, 2004 cit in Dias, 2017).

Os formatos, devido ao dinamismo da indústria, podem ser desenvolvidos localmente e exportados para o todo o mundo. Esta globalização televisiva, em que os produtos são exportados mas o produto é local, deve-se ao carácter nacional das audiências (Torres, 2011).

Os programas de televisão podem ser agrupados em três níveis: categoria, género e formato. O primeiro, categoria, integra os programas educativos, informativos, entretenimento, publicitários e outros. No segundo nível, podem existir géneros como culinários, debate, documentário, entrevista, humorístico, musical, por exemplo. Quanto ao terceiro nível, o formato, é uma decomposição do género, que pode ser ao vivo, legendado, dobrado, entre outros, de acordo com Souza (2004) cit in Dias (2017).

Em suma pode dizer-se que em televisão existem formatos, géneros e categorias. Um género é constituído por vários formatos, e vários géneros formam uma categoria.

Figura 1 - Categoria, género e formato



Fonte: Elaboração própria com base em Souza (2004)

Através da transmissão de determinados programas é possível criar histórias que representem o “bem” e o “mal”, que criem competição entre as personagens, as quais discutem os seus medos e anseios e fornecem indicações de como determinados temas podem ser resolvidos (White, 1994).

Já Cashmore, cit in Dias (2017), afirma que as mensagens em programas de televisão não tocam em assuntos sérios, pretendem ter um estilo simples e ainda assim conseguir criar padrões para as audiências. Assim, adquirem uma norma, tendo em conta os estereótipos, que representam a realidade para que quem vê o programa se identifique com eles. Diversos estudos demonstram que o que é oferecido pela televisão passa uma imagem da realidade em vez da mesma uma vez que os telespectadores lhe atribuem uma realidade coletiva que advém naturalmente.

O principal desafio dos meios de comunicação prende-se com a exigência de renovação e produção de conteúdos que devem ir ao encontro das transformações do público, dos seus gostos e atitudes, e que se adaptem às diferentes plataformas de difusão e aos diferentes públicos (Torres, 2011 cit in Sobral 2012).

Em alguns países, a industrialização e a produção de conteúdos televisivos está relacionada, uma vez que a televisão não aspira apenas o mercado nacional, mas também o global (Souza, 2015 cit in Dias, 2017).

Contrariamente a outros órgãos de comunicação social que não operam mudanças culturais significativas, por respeitar o tempo passado e a sua identidade, a televisão tem a facilidade de se desprender do tempo uma vez que apresenta os conteúdos diária e continuamente e que alia a imagem real ao texto - em tempo real nalguns casos (White, 1994).

Contrariamente à *media* escrita ou impressa, em que a informação pode apresentar dados precisos e argumentos abstratos, a televisão apresenta a informação de uma forma mais simples, como se de uma conversa se trate, em que as notícias parecem episódios de uma história (White, 1995).

Comparativamente ao cinema, também a televisão necessita de uma linguagem específica que combine o som, a música e as imagens em andamento (White, 1995).

Os discursos textuais associados a imagens, em diferentes programas, servem simultaneamente de mediadores e de informadores e para atrair um elevado número de telespectadores. Contudo, apesar de ter como objetivo captar a atenção dos espectadores, o exagerado número de recursos pode afetar a mensagem (Silva, 2012 cit in Dias, 2017).

Siqueira (1999) corrobora esta afirmação acrescentando que apesar dos meios de comunicação promoverem o conhecimento e facilitarem a sua assimilação, a forma como é transmitido – transformação do conhecimento em ficção - pode diminuir a sua credibilidade.

O fenómeno *transmedia* funciona como um fluxo de conteúdo em diferentes plataformas *media* às quais, os espectadores acedem, para obterem a experiência de entretenimento que desejam (Jenkins, 2009).

Transmedia é uma palavra recente no panorama nacional, também conhecida como fenómeno de convergência. É considerada “cultura de convergência” quando os velhos e os novos *media* se juntam, alteram e cruzam. Ou seja, o fenómeno *transmedia* funciona como um fluxo de conteúdo entre diferentes plataformas *media*. Dessa forma os poderes dos consumidores e dos produtores cruzam-se e permite-lhes uma interação, ou seja, uma forma diferente de produzir e receber/observar conteúdos (Jenkins, 2009).

Esta convergência vai além de um processo tecnológico que associa funções, é uma transformação cultural que incita o público a pesquisar novas informações e unir conteúdos mediáticos disseminados (Jenkins, 2009b).

A narrativa *transmedia* tem dois géneros principais, primeiramente o efeito “bola de neve” ocorre quando uma narrativa consegue tanto sucesso que gera várias sequências de ficção no mesmo meio *media* ou entre *medias* diferentes. No outro género, mais recente, as histórias são pensadas para serem desenvolvidas em diferentes plataformas *media*. Com este género pretende-se que as pessoas adiram e se fidelizem ao maior número de *media* possível, dando origem a franquias comerciais (Ryan, 2013).

Para os produtores, o aumento das estratégias de *transmedia* tem como objetivo fomentar a interação e melhorar a relação com a audiência. No que concerne às audiências, as mais jovens, possuem maior facilidade em utilizar as ferramentas disponíveis. Surgem assim discursos mais afetivos por parte do público (nomeadamente nos comentários) e a introdução de assuntos que anteriormente apenas eram debatidos no seio familiar e entre amigos (Castilho, 2013).

A televisão permite que os telespectadores usufruam de experiências que não se cingem apenas a um aparelho, mas a vários, o que facilita e incentiva a sua interatividade (Filho & Santos, 2015).

Os canais de televisão utilizam algumas redes sociais, como o *Facebook* e o *Twitter*, para analisar o comportamento do público, em tempo real, quase como se de um *focus group* se tratasse (Lee & Adrejevic, 2014).

A evolução da tecnologia e o surgimento de *Blu-Ray* e de serviços *streaming* alteram tanto a forma de consumir programas como a forma da sua realização. Ao produtor é imposta a necessidade de valorizar a possibilidade do espectador rever os episódios/programas ou cenas que mais gosta, até mesmo com os programas em direto que podem ser colocados em pausa e revistos. Estes avanços originaram conteúdos mais complexos, com linhas narrativas mais extensas e presentes em mais do que um *media* (Dias & Oliveira, 2019).

Os canais de televisão concorrem entre si para obterem o maior número de espectadores, o que impulsiona a criação de estratégias para superar a concorrência, estratégias essas que serão apresentadas na secção seguinte.

1.2.1. Estratégia de canais televisivos

Atualmente, devido ao desenvolvimento das tecnologias e dos diversos meios de difusão de conteúdos, os canais generalistas portugueses enfrentam o desafio de adequar a programação televisiva aos gostos dos consumidores. Isto, na tentativa de vencer o fenómeno das audiências e obter maior percentagem de *share* o que obriga a

privilegiar alguns géneros televisivos. Os tempos atuais exigem a capacidade de adaptação dos canais televisivos e conseqüentemente alteração das suas estratégias de programação, dos seus conteúdos, e adaptações dos horários de transmissão. Será este o tema tratado nesta subsecção.

A grelha de programas traduz a ação estratégica para fidelizar o público. É pensada não só para assegurar audiências mas também com o propósito de preservar a identidade do canal (Fernandes, 2000).

O processo de construção da grelha deve combinar vários fatores: as informações técnicas dos programadores com as informações rotineiras de produção, os recursos económicos do canal televisivo, a audiência esperada, a imagem do canal, a oferta da concorrência e a análise da possibilidade de produzir ou adquirir conteúdos. Com o objetivo de obter o maior número de audiências é necessário organizar a programação de maneira a que se destine a um determinado *target* e que o satisfaça (Rizza, 1990 cit in Lopes e Pereira, 2007).

A programação é elaborada com o objetivo de ser aceite pelo público, que se tornará em audiência e que poderá influenciar a publicidade investida nessa faixa horária e, conseqüentemente, os lucros provenientes dessas publicidades. Os canais devem suscitar interesse à audiência e posteriormente conquistá-la, através da grelha de programas (Cortés, 2001 cit in Lopes e Pereira, 2007).

A valorização de determinadas faixas horárias não se deve apenas à estação televisiva mas também às alterações dos estilos de vida da população, tanto no emprego como no lazer. O canal televisivo tenta otimizar as audiências disponíveis para um determinado horário (Cassetti e Odin, 1990 cit in Lopes e Pereira, 2007).

Há dois tipos de programação, a federativa e a compósita. A primeira pretende garantir o maior número de audiências possível ao longo do dia, logo, cada emissão é programada de forma intencional para fidelizar os diferentes grupos e precaver a perda de qualquer possível audiência. Esta programação destaca-se mais na televisão comercial. A compósita não pretende satisfazer simultaneamente todos os grupos de audiências, mas sim proporcionar géneros diferentes, temas diferentes em diferentes momentos do dia para atender a todo o público. Contudo, não significa que haja

oposição entre as duas grelhas, visto que a programação definida para os diferentes períodos do dia costuma repetir-se durante semanas ou meses. A programação para o dia é feita em diferentes faixas horárias: *daytime*, *access prime-time*, *prime-time* e *late nigh* (Mehl, 1992 cit in Fernandes, 2000).

A concorrência entre os diferentes canais permitiu desenvolver diferentes estratégias de programação com base nas audiências dos diferentes programas. Pode falar-se, por exemplo, da contraprogramação para a disputa da concorrência, ou seja, no mesmo horário, estações de televisões diferentes oferecerem dois programas com grandes audiências (Fernandes, 2000).

Existem três estratégias de programação mais conceituadas: *lead-in*, *hammocking* e *block programming*. A primeira, *lead-in*, pretende que as audiências de um programa impactem o programa seguinte, ou seja, se um programa tiver boas audiências afetará positivamente o programa seguinte, se tiver audiências menos boas também o programa seguinte será negativamente afetado. Com a estratégia de *hammocking*, o programa transmitido é beneficiado pelos programas anterior e posterior, ou seja, um programa com baixa audiência será transmitido entre dois programas detentores de boas audiências. A estratégia de *block programming* baseia-se na transmissão em sequência do mesmo género de programas, para fidelizar o telespectador que aprecie esse género (Webster & Litchy, 1991).

A estratégia *tent-poling*, considerada menos influente, consiste na transmissão de um programa com uma audiência elevada entre dois programas com fracas audiências (Webster & Litchy, 1991).



2. METODOLOGIA

Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender de que forma um canal televisivo pode desenvolver um reposicionamento da sua marca, com o propósito de aumentar as suas audiências.

Questões de pesquisa

Este trabalho de investigação, que tem o canal generalista SIC como estudo de caso, pretendeu dar resposta às seguintes questões de investigação:

1. Como é preparado o reposicionamento de uma marca de um canal televisivo?
2. Como é implementado o reposicionamento de uma marca de um canal televisivo?

2.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Após a análise de estudos e de literatura existente decidiu-se adotar uma metodologia qualitativa. Optou-se por esta metodologia uma vez que se baseia na explicação de fenómenos específicos para conseguir compreender o fenómeno geral. É uma abordagem construtiva e acredita-se que os fenómenos em estudo se entendem melhor se forem enquadrados no contexto em que ocorrem habitualmente (Oliveira & Ferreira, 2014).

Com esta tese aspira-se descrever, entender e analisar um fenómeno particular e para tal, considera-se a metodologia qualitativa a mais adequada (Martins, 2006).

2.2. ESTUDO DE CASO

Apresentação

Para conseguir dar resposta ao objetivo geral de investigação, estudou-se a estratégia utilizada pelo canal generalista SIC para melhorar a sua posição no ranking de audiências e como conseguiu ter sucesso, tornando-se o canal generalista preferido dos portugueses após a implementação do reposicionamento estratégico definido. Em 2019, foi o canal mais visto em Portugal, com um *share* de 19,2%, superior ao dos restantes canais (Comunicado Impresa, 2020).

Pelos resultados obtidos pelo canal, a estratégia executada afigura-se como um caso de estudo relevante. A estratégia foi planeada para três anos, sendo que no último ano já eram visíveis os resultados e, pela primeira vez em 12 anos, o canal foi líder absoluto de audiências (Documentos Impresa, 2020).

Enquadramento teórico e justificação- Estudo de Caso

Este estudo de caso tem como objetivo compreender o fenómeno de reposicionamento estratégico implementado pela marca e que a conduziu à liderança.

Para além disso, a investigação desenvolvida poderá vir a ser útil a diversas empresas e marcas que atuam na área do entretenimento e empresas com negócios dependentes das audiências e das publicidades, contrariamente aos negócios tradicionais que dependem das vendas.

Oliveira e Ferreira (2014) consideram que um estudo de caso se foca numa situação específica, com o objetivo de perceber o que a torna especial. Como tal, o estudo de caso acerca do canal generalista SIC intenta perceber de que forma a estratégia usada e o reposicionamento levaram a marca a atingir o sucesso de audiências. Com este estudo pretende-se adquirir e acrescentar conhecimentos com o entendimento global de uma situação de interesse.

O estudo de caso pode ser utilizado como uma modalidade de pesquisa e visto como uma metodologia. Neste, investiga-se um caso específico, a estratégia do canal generalista SIC e foi delimitado e contextualizado em tempo e em lugar de forma a conseguir uma pesquisa circunstanciada de informações (Ventura, 2007). Este estudo baseia-se no período compreendido entre 2017 e 2019.

O presente estudo de caso, e de acordo com Yin (2003), pretende compreender e interpretar determinados fenómenos e acontecimentos, neste caso o fenómeno da liderança da SIC passados 12 anos e o sucesso do seu reposicionamento. A metodologia utilizada pode ser aplicada em diversas investigações qualitativas.

Neste tipo de investigação o autor não detém muito controlo sobre os eventos comportamentais que possam vir a acontecer, apenas pretende dar resposta a questões de “como” e “porquê” (Ventura, 2007; Yin, 2005).

Ventura (2007) enumerou diversas vantagens e desvantagens dos estudos de caso. Entre as vantagens encontram-se: a incitação para novas descobertas, a análise de um problema como um todo apesar da multiplicidade das suas dimensões, simplifica os procedimentos e possibilita uma análise profunda quer das relações quer dos processos. Relativamente às desvantagens, a primeira prende-se pela dificuldade em generalizar as conclusões obtidas, porque pode acontecer que a base do estudo seja muito diferente de estudos semelhantes. O investigador corre o risco de retirar, do estudo, conclusões baseadas em evidências não confirmadas e enviar os resultados. Uma outra desvantagem tem a ver com a ideia da facilidade da pesquisa, descuidando algum rigor científico no planeamento, análise e interpretação dos resultados, simplificando desse modo a sua complexidade.

Um estudo de caso deverá ser bem delineado, contextualizado e analisado como um todo e pode ser dividido em quatro fases. A primeira é a seleção da unidade a ser estudada, a segunda é a recolha de dados, a terceira foca-se na seleção, análise e interpretação dos resultados e a quarta e última fase é a redação do relatório (Ventura, 2007). Nesta investigação aplicar-se-á esta metodologia.

2.3. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Tipo e natureza do estudo de caso

Nesta dissertação estamos perante um estudo de caso “holístico” (Stake, 2000) porque tem em conta a relação entre a estratégia implementada e o sucesso obtido pela SIC, ou seja, entre o fenómeno e o seu contexto. Este é também um estudo de caso “explicativo” (Oliveira & Ferreira, 2014) uma vez que foram identificados os fatores que influenciaram o sucesso da marca e foi explicada a sua estratégia.

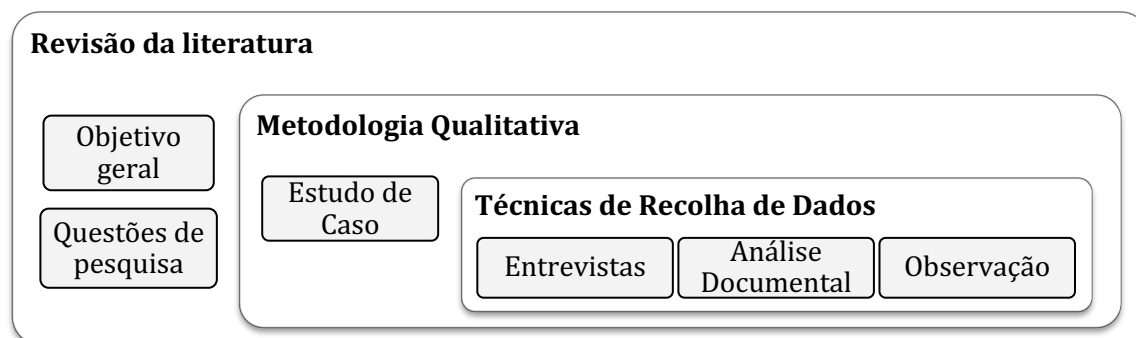
Recolha de dados

Tabela 2 - Recolha de dados

Técnica de Recolha de dados	Caracterização	Fonte de Dados
Entrevistas	Semi-estruturadas	Pessoas envolvidas na estratégia da SIC; Entrevistados: <ul style="list-style-type: none"> • Filipa Marçal Grilo (Subdiretora de Gestão de Marcas de Entretenimento); • Mónica Balsemão (diretora de Marketing, Comunicação e Criatividade do Grupo Impresa); • Pedro Boucherie Mendes (diretor de Planeamento Estratégico da Marca SIC); • Pedro Canais (Supervisor de ficção).
Análise Documental	-	Documentos da empresa; Informações online e em diferentes órgãos sociais;
Observação	Participante Não estruturada	Visita às instalações da SIC (sede do Grupo Impresa), visualização de uma apresentação, discussão a estratégia com uma das responsáveis.

Fonte: Elaboração própria

Figura 2 - Esquematização da metodologia



Fonte: Elaboração própria

Descrição do processo de investigação

Ao longo do processo de recolha de dados foi tida em consideração a prossecução dos objetivos e a elaboração de um planeamento rigoroso do trabalho para dar resposta às questões de investigação.

As entrevistas aos colaboradores da SIC foram preparadas tendo em conta a revisão da literatura, os documentos disponíveis, a análise de entrevistas direcionadas à direção do canal e à direção da empresa detentora do mesmo, de forma a conseguir a realização de entrevistas bem elaboradas.

As entrevistas foram analisadas pormenorizadamente com o objetivo de recolher informação pertinente e lavrar as conclusões.

A análise documental foi dividida em duas partes distintas. Inicialmente foram analisados os documentos disponibilizados pelo canal televisivo e, posteriormente os documentos *online* e entrevistas realizadas à direção do canal nos diferentes órgãos sociais.

Importa ainda referir que foram retirados apontamentos da apresentação PowerPoint visualizada e facultada no dia 20 de janeiro de 2020, durante a visita à sede do Grupo Impresa, nomeadamente aos escritórios, estúdios e departamento de marketing da SIC.

Entrevistas

Em colaboração com a subdiretora de Gestão de Marcas de Entretenimento da SIC foram selecionadas quatro pessoas com cargos na direção da estação televisiva para responder às entrevistas.

Os entrevistados foram informados sobre o conteúdo e intenção da entrevista através da comunicação escrita no início do guião e, por solicitação da investigadora, através da sua colega e colaboradora do canal.

Por motivos de saúde pública, alheios à investigação, as entrevistas foram realizadas por escrito.

Tabela 3 - Entrevistados

Empresa	Nome	Cargo
SIC	Dra. Mónica Balsemão	Diretora de marketing, comunicação e criatividade do Grupo Impresa
	Dra. Filipa Marçal Grilo	Direção de gestão de marcas de entretenimento
	Dr. Pedro Boucherie Mendes	Direção do planeamento estratégico da SIC
	Dr. Pedro Canais	Supervisão de ficção

Fonte: Elaboração própria

Guião de entrevistas

Foi elaborado um guião de entrevistas para conseguir compreender melhor a estratégia implementada pela estação televisiva para a marca SIC através da experiência de cada um dos entrevistados.

O guião das entrevistas foi composto por 22 questões e foi destinado a colaboradores do Grupo Impresa que estiveram envolvidos na criação e implementação da estratégia.

As questões foram elaboradas tendo em conta as questões de pesquisa, a apresentação realizada depois da visita à sede da SIC e a literatura científica relacionada com segmentação e *target*, posicionamento e reposicionamento, diferenciação, implementação da estratégia e canais televisivos. Alguns dos autores que foram fundamentais para a criação das questões foram: Telles (2004); Kotler e Armstrong (2011); Walker e Ruekert (1987); Dadzie, Amponsah, Dadzie e Winston

(2017); Carvalho e Filipe (2014); Ries e Trout (2001); Caseti e Odin (1990) e por fim Fernandes (2000). O objetivo foi depreender as opiniões dos colaboradores acerca da estratégia, da sua implementação, a diferenciação da marca SIC, a programação implementada e, por fim, acerca da promessa do canal.

3. O ESTUDO DE CASO

3.1. ESTUDO DE CASO SIC

A SIC é um canal generalista, nascido a 6 de outubro de 1992, tendo sido o primeiro canal de televisão privado a surgir em Portugal, o que veio trazer novas informações e novos programas ao panorama português. Nos primeiros três anos conseguiram tornar-se líderes de audiência, devido à criação de uma estratégia de marketing e na aposta em programas de informação, documentários, programas de ficção (em Língua Oficial Portuguesa).

A informação da SIC foi conquistando cada vez mais telespectadores, graças à sua independência, ao rigor, à qualidade e à irreverência da informação.

No ano 2000, a SIC entrou no universo dos canais por cabo e desde então são vários os canais que têm surgido com a presença da marca SIC nos seus nomes. Em 2007, optou por entrar na era digital através de multiplataformas e dos seus conteúdos interativos. O universo SIC tem apostado cada vez mais na componente multimédia e o número de sites e multiplataformas *online* tem vindo a crescer e a ser constantemente atualizado.

Para além da informação, a SIC tem vindo a conquistar audiências pela qualidade e inovação da sua ficção e pretende distinguir-se dos canais generalistas concorrentes. Foram vários os prémios e os reconhecimentos da qualidade da ficção, nomeadamente o *Emmy* de Melhor Novela Internacional com a telenovela “Laços de Sangue” no ano de 2011.

Contudo, apesar dos esforços, durante doze anos, a SIC não conseguiu ser líder de audiências, tendo 2019 sido um ano de mudanças - conseguiu tornar-se líder de audiências e mudou de instalações, sediada agora no mesmo edifício onde se encontram as marcas do Grupo Impresa, em Paço de Arcos, deixando Carnaxide ao fim de vinte e seis anos.

Foi planeada uma estratégia que foi posta em prática no ano de 2017 até ao ano de 2019. Esta estratégia foi constituída por várias etapas e iniciou-se com a *tour* de celebração dos 25 anos do canal, passando por alterações na grelha de programas, alterações na comunicação e a realização de vários eventos.

Análise das audiências

Quando implementada a estratégia, ao longo de três anos, a marca SIC foi alterando, assim como as suas audiências, as suas receitas e os programas transmitidos. Após a análise a documentos empresariais podem resumir-se os três anos de estratégia.

Durante o ano de 2017, o canal generalista SIC atingiu uma audiência média de 17,6% e foi líder nos *targets* comerciais (A/B C D 15/54 e A/B C D 25/54). As receitas totais foram de 153,7 milhões de euros, sendo que, desse valor, 98,2 milhões de euros resultaram de receitas publicitárias.

O ano de 2017 ficou marcado pela celebração dos 25 anos do canal e pela estreia de vários programas de entretenimento aos domingos à noite, nomeadamente “Agarra a Música”, “D’Improviso” e “Vale Tudo”. Também as tardes foram alteradas, passando a exibir o programa “Linha Aberta” em vez da novela brasileira antes do “Jornal da Noite”, o que melhorou as audiências. O jornal da noite conseguiu uma audiência média de 19,7% e liderou os *targets* comerciais.

O canal generalista SIC encerrou o ano de 2018 com uma média de 17% de *share*, o que demonstra uma descida de 0,6 pontos percentuais. Contudo, liderou os diferentes *targets* comerciais (A/B CD 15/54 e A/B CD 25/54) quer durante o dia quer no horário nobre.



No final do ano de 2018 as receitas totais foram de 145,3 milhões de euros, o que se traduz numa diminuição superior a 8 milhões de euros.

As receitas publicitárias atingiram os 97,5 milhões de euros, representando uma ligeira descida face ao ano de 2017, o que pode ser justificado pela celebração dos 25 anos do canal no ano transato que contou com os patrocínios para as celebrações e foram inexistentes neste ano.

Para os resultados das audiências em 2018 contribuíram as estreias de diferentes programas, nomeadamente “Casados à Primeira Vista”, a estreia de “Vidas Opostas”, o bom desempenho da novela “Paixão” e do “Jornal da Noite” que lideraram os *targets* comerciais desde a sua estreia.

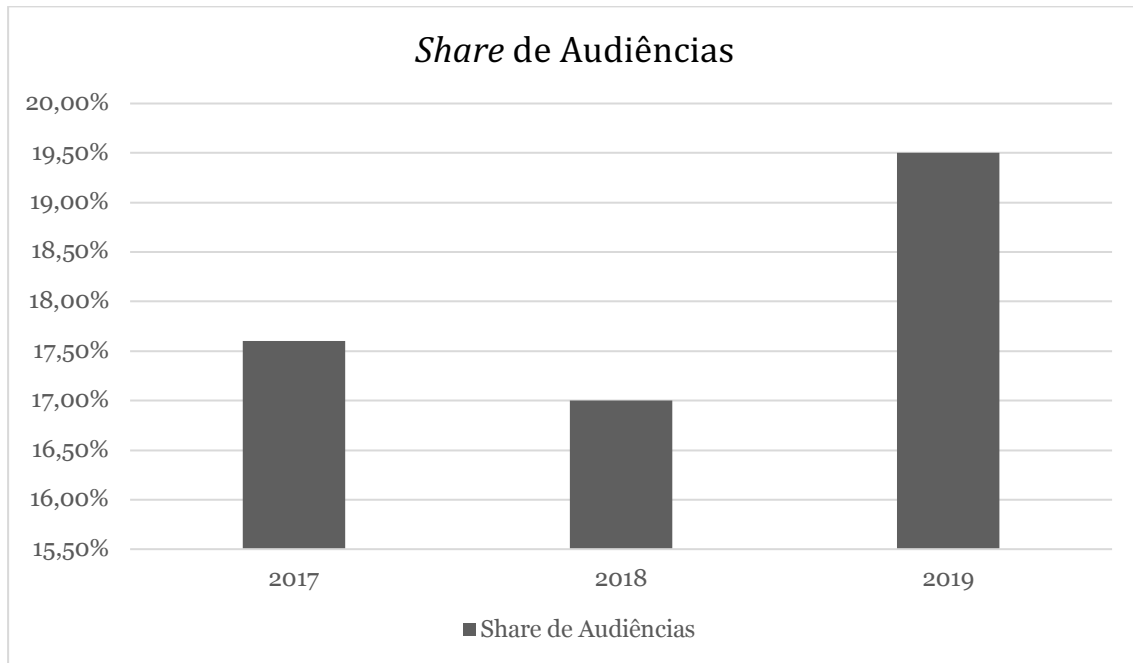
Durante o ano de 2019 a SIC conseguiu atingir valores de 155,2 milhões de euros, o que significa que as receitas cresceram cerca de 9,9 milhões de euros quando comparadas com período homólogo. As receitas provenientes da publicidade ascenderam a 105,7 milhões de euros.

É importante mencionar que neste ano, a 27 de janeiro de 2019 algumas emissões passaram a ser feitas nos novos estúdios do edifício Impresa em Paço de Arcos, juntando, num edifício, a atividade do Grupo.

O ano de 2019 ficou marcado pela mudança histórica das audiências uma vez que ao fim de 12 anos a SIC conseguiu tornar-se o canal generalista líder em Portugal. Encerrou o ano a liderar as audiências no universo dos canais generalistas com uma média de 19,5% de *share*, ou seja, um valor superior ao de 2018 em 2,5 pontos percentuais. Para além disso, liderou ainda no horário *prime time*, perante os restantes canais generalistas, e conseguiu uma média de 21,9% de *share* o que corresponde a um aumento de 1,3 pontos percentuais relativamente ao ano de 2019.

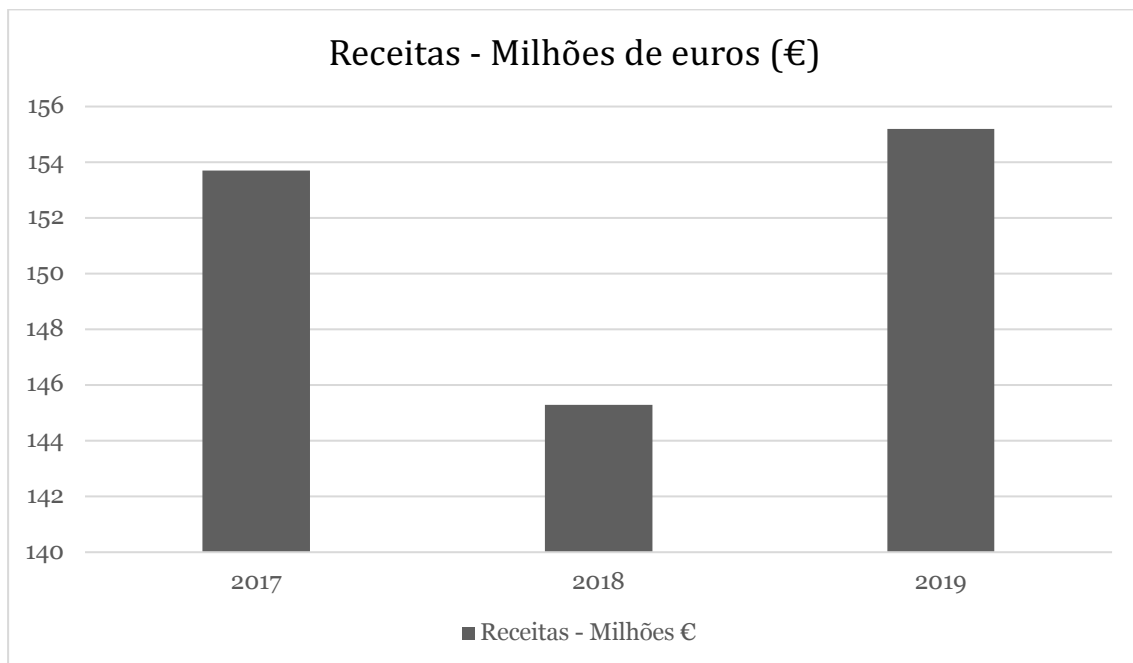
De acordo com os documentos oficiais da empresa, entre 2017 e 2018 houve uma recessão de 3,3% nas receitas da SIC, comparativamente, de 2018 para 2019 houve um crescimento de 6,8% nas receitas.

Gráfico 1 - *Share* de audiências do canal televisivo SIC



Fonte: Elaboração própria com base dos documentos do Grupo Impresa

Gráfico 2 - Receitas geradas pelo canal televisivo SIC



Fonte: Elaboração própria com base dos documentos do Grupo Impresa



3.2. GRUPO IMPRESA

O Grupo Impresa iniciou a sua atividade no ano de 1972 quando Francisco Pinto Balsemão criou o Sojornal e, um ano mais tarde criou o Jornal Expresso, que se tornou referência na imprensa escrita e atualmente é o jornal mais lido em Portugal. Decorria o ano de 2016 quando Francisco Pedro Balsemão assumiu a liderança executiva do grupo, tornando-se CEO.

O ano de 2019 foi um ano marcante para a empresa, uma vez que conseguiu atingir a liderança da SIC, pela primeira vez em 12 anos e, a 6 de fevereiro concluíram a centralizaram todos os colaboradores num edifício comum onde operam todas as suas marcas.

O grupo possui o “Edifício IMPRESA” em Paço de Arcos, os estúdios em Carnaxide, conhecidos como “Parque Holanda” e uma delegação no Porto.

O grupo já foi várias vezes premiado nas diferentes áreas de atuação, acumulando prémios pela qualidade dos conteúdos televisivos - como é o caso da medalha de ouro no “*World Media Festival*” (2018), o prémio de “Melhor Telenovela”, o “Primeiro Prémio nos *Rockie Awards*” (2019), os “Troféus de Televisão” (2019), o “Melhor Canal Generalista” (2019), o “*Emmy* de Melhor Novela Internacional” (2011) entre outros. Foram ainda premiados pela qualidade da informação, tanto televisiva como pelo Jornal Expresso - com prémios na categoria de Imprensa Digital - nomeadamente o “Prémio de Jornalismo em Saúde” (2019), “Prémio de Jornalismo Económico” (2012), “Prémio de Melhor Jornal” (2019), entre outros. No geral, o grupo já foi distinguido com mais de 16 prémios, nomeadamente o grande “Prémio de Criatividade da Revista Meios & Publicidade” (2019), “Escolha do Consumidor” (2020) e “Prémios Cinco Estrelas” (2019), “Prémios de Marketing” atribuído pela revista Meios & Publicidade (2020), entre outras distinções.

O Grupo Impresa é um dos maiores grupos de comunicação em Portugal. O grupo liderado por Francisco Pedro Balsemão é constituído por diferentes marcas que atuam em diferentes áreas, a da televisão, da informação, responsabilidade social e, por fim, a área empresarial.

Na área da televisão incluem-se os seguintes canais:

- **SIC** – Primeiro canal de televisão privado em Portugal. Iniciou a sua atividade em outubro de 1992. Destaca-se sobretudo pela informação e pela ficção nacional.
- **SIC Internacional** – Pretende ser vista pelos portugueses espalhados pelo mundo, sendo transmitida em 13 pontos do globo (França, Suíça, Luxemburgo, Andorra, Estados Unidos da América, Canadá, Angola, Moçambique, África do Sul, Brasil, Austrália, Alemanha e Cabo Verde). Transmite programas da grelha da SIC, como a informação, o entretenimento e a ficção e ainda os jogos da Primeira Liga de Futebol.
- **SIC Notícias** – É um canal dedicado somente à informação. Lançado em 2001, foi o primeiro canal nacional de informação a trabalhar em direto, 24 horas por dia e a transmitir informação atualizada e constante.
- **SIC Radical** – Criada em 2001, pretende ser um canal diferente no mundo dos canais televisivos no panorama português. Apresenta diferentes perspetivas em diversos temas, e prima por momentos que marcaram a sua história, entre eles o apoio e transmissão de diferentes festivais de verão.
- **SIC Mulher** – Um canal temático que se destina maioritariamente ao público feminino, e o único em Portugal com essa característica. Nasceu no “Dia Internacional da Mulher” em 2003. Os temas mais abordados pelo canal são a moda, a beleza, a decoração e a culinária.
- **SIC K** – Canal direcionado para jovens entre os 7 e os 14 anos, com o objetivo de divertir os espectadores e apelar à sua inteligência e espírito crítico. A grelha de programação é repleta de aventuras, desenhos animados, entre outros.
- **SIC Caras** – Criado em 2013, este canal herdou o nome e os valores que compõem a revista Caras, relacionando-se com o conhecimento da SIC e a sua abordagem ao entretenimento. Este canal foca-se no universo das celebridades e apresenta uma vasta grelha de programas com diferentes géneros televisivos, entre eles: notícias, reportagens, análise, entrevistas,

debates, *talent shows*, ficção, documentários, *magazines*, programas de auditório, *talk-shows*, grandes eventos e emissões especiais.

Mais direcionadas para a informação podem identificar-se as seguintes marcas:

- **Volante SIC** – O Volante SIC é uma marca de informação automóvel, que pode ser vista através do meio digital, através de um *website*, e através de um programa de televisão próprio, apelidado de “Volante SIC”.
- **Expresso** – O jornal mais lido em Portugal. Existe na versão digital e na versão impressa e oferece informações sobre vários temas da atualidade.
- **BLITZ** – Marca de informação e entretenimento sobre música e tudo o que esteja ligado a este tema. É constituída por um site, por uma revista semanal (atualmente apenas em formato digital) e ainda por uma editora digital que que também se destina à produção de diversos eventos.
- **Tribuna** – É um site com informações de desporto, com identidade do Jornal Expresso e da SIC Notícias, e foca-se apenas nos grandes jogos e nos acontecimentos desportivos de maior importância.
- **Boa Cama Boa Mesa** – Oferece informação especializada sobre restaurantes, hotéis e experiências de lazer. Tem ainda um guia anual que apresenta os melhores na área da gastronomia e hotelaria, em Portugal. “Boa Cama Boa Mesa” está presente em diferentes formatos: uma aplicação móvel, um *site* e nas redes sociais.
- **Olhares Fotografia Online** – O maior portal de fotografia em língua portuguesa existente em todo o mundo. É um site de fotografia que pretende oferecer serviços direcionados tanto para profissionais como para amadores desta área.

Na área da responsabilidade social detém a primeira IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) pertencente a um grupo de comunicação social em Portugal – a **SIC Esperança**.

Na área empresarial encontram-se as seguintes empresas:

- **InfoPortugal** – Uma empresa de conteúdos digitais e soluções tecnológicas de *geolocation* que atua em três áreas: produção de conteúdos, sistemas de

informação geográfica – principalmente, cartografia e fotografia aérea – e desenvolvimento *web & mobile*.

- **Impresa Novas Soluções de Media** – Empresa que se foca na criação de conteúdo editorial para cada marca (*Content Marketing*). Conta com profissionais da área do marketing e publicidade, jornalismo e design gráfico.
- **Gesco** – Empresa que se destaca na gestão integrada de arquivos, centros de documentação e informação, através de uma solução tecnológica de arquivo eletrónico.
- **SIC Ventures** – Aposta do grupo com o objetivo de diferenciar as fontes de receita. O ponto fulcral é dar apoio a empresas que desenvolvem projetos destinados ao consumidor final, com modelos de negócio diferenciadores em diferentes áreas (*e-commerce*, turismo e lazer, classificados, saúde e bem-estar, entre outros.). Esse apoio é prestado essencialmente ao nível da divulgação das *Startups* nas diferentes plataformas – TV, papel e digital. Com esse apoio o grupo pretende entrar no capital da empresa e usufruir dos lucros durante os seus primeiros anos.
- **GMTS - Global Media Technology Solutions** – Empresa que presta serviços de natureza técnica no âmbito de atividades de comunicação social, audiovisual e produção cinematográfica, televisão digital, transmissão de sinais de radiotelevisão e outras atividades de “multimédia”. Esta é uma empresa líder na prestação de *outsider broadcast* em Portugal.

3.3. SETOR DOS *MEDIA* E TELEVISÃO

Em Portugal, são sete os canais de televisão considerados FTA (*free-to-air*), ou seja, que estão disponíveis para todo o país. São eles a RTP1, RTP2, RTP3, RTP Memória, SIC, TVI e ARTV (Assembleia da República TV). Existem ainda dois canais específicos para os arquipélagos, a RTP Madeira e a RTP Açores.

Para além dos canais FTA são vários os canais televisivos portugueses existentes no mercado. Estes canais não são considerados gratuitos uma vez que será



necessário subscrever algum serviço como a NOS, MEO, Vodafone ou NOWO. Estes serviços disponibilizam canais nacionais como: SIC Notícias, TVI 24, CMTV, SIC Mulher, SIC Radical, SIC K, TVI Ficção, o Porto Canal, o Canal Q, entre outros.

A subscrição daqueles serviços disponibiliza também alguns canais estrangeiros, com as adaptações necessárias ao nosso país.

Atualmente, um dos principais concorrentes da televisão são as plataformas *streaming* que permitem que os seus utilizadores consigam aceder a documentários, séries, filmes, entre outros programas mediante subscrição e pagamento de mensalidade. Falamos, por exemplo, da Netflix, HBO e Amazon Prime.



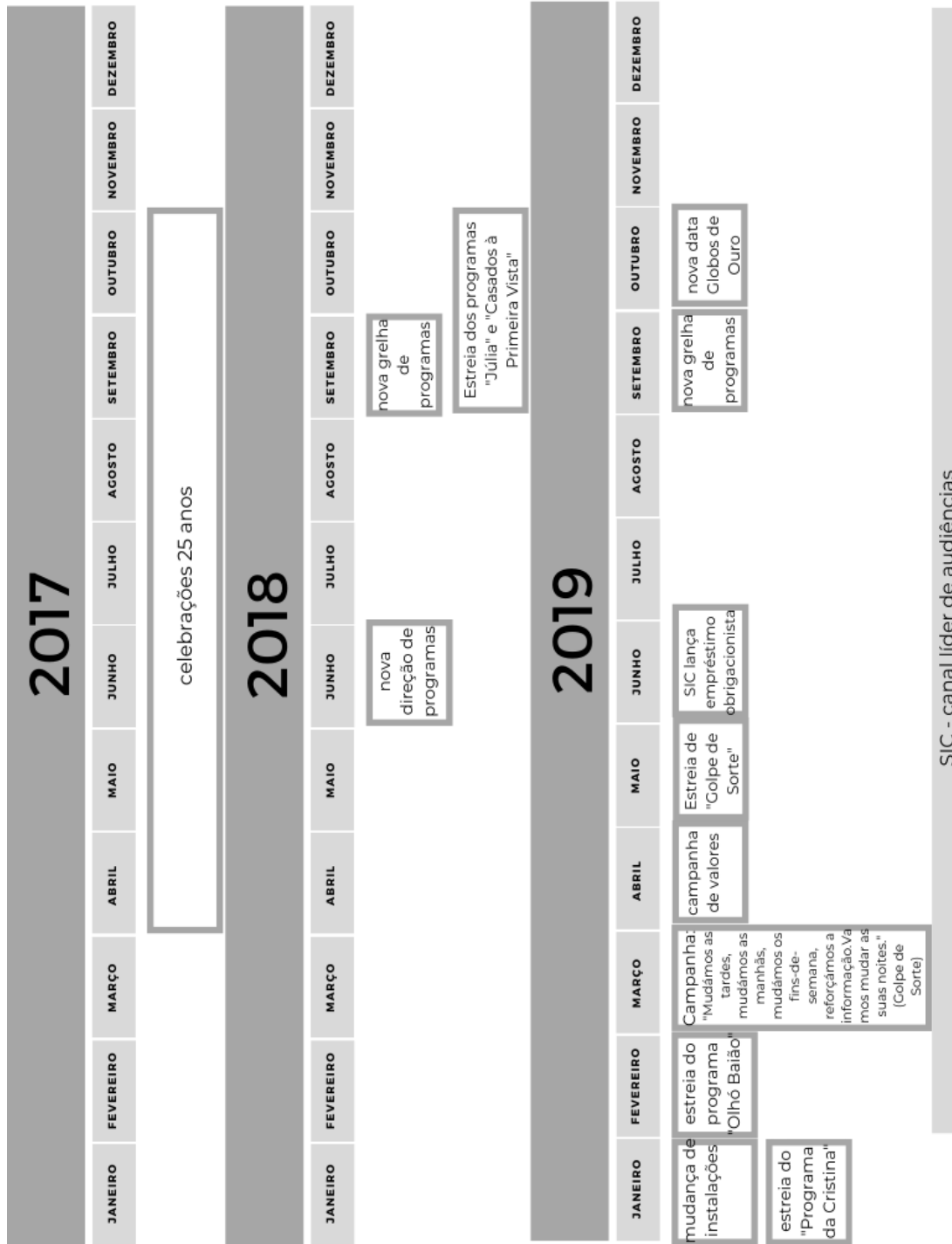
4. RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se expor os resultados obtidos. Inicia-se com um *timeline* que apresenta algumas das ações postas em prática na estratégia estudada e a seguir apresentam-se dois quadros resumo com transcrições da informação recolhida e ainda uma explicação textual das ações implementadas.

Através da análise às entrevistas, da análise documental, da análise a entrevistas em diferentes órgãos de comunicação social a personalidades relevantes da marca, com conhecimento sobre a área de pesquisa, da visita às instalações da SIC e do Grupo Impresa pretende dar-se resposta às questões de pesquisa e chegar a conclusões que sejam significativas.

O principal objetivo desta estratégia de reposicionamento era **aproximar o canal aos seus espectadores, reafirmar a confiança na marca e ser líder de audiências**. Teve início em 2017, com a celebração dos vinte e cinco anos do canal. Imediatamente após, surgiram outros objetivos como: o aumento da confiança do público e a reafirmação da marca SIC; a apresentação da diversidade cultural do nosso país e das nossas tradições; e ainda, a inovação que veio a ser aplicada nos conteúdos televisivos.

Figura 3 - Timeline da estratégia implementada pela SIC



SIC - canal líder de audiências
 Fonte: Elaboração própria com base nos documentos da marca



Os resultados da análise que respondem à questão de pesquisa – **Como é preparado o reposicionamento?** – são apresentados no quadro seguinte.

Tabela 4 - Preparação do reposicionamento da marca SIC

Ações genéricas	Ações específicas	Ações que a SIC realizou para preparar a estratégia de reposicionamento	Excertos de dados
Pesquisa	Compreender o mercado e conhecer o atual posicionamento da marca e perceber se é uma marca próxima do seu público	Realizaram e subcontrataram estudos de mercado	<p>“Tudo começou no final de 2016, quando a SIC fez um estudo de mercado e, entre as várias conclusões, existiu uma muito intrigante: os espectadores consideravam a SIC uma marca “morna”. Isso fez com que a SIC planeasse uma estratégia de aproximação ao público e daí surgiu toda a campanha de 25 anos SIC, em 2017, que incluiu a digressão “SIC de Todos Nós”.” (Documento de explicação da estratégia - SIC)</p> <p>“O que percebemos em 2017, é que faltava à SIC estar mais aperto desse público em termos físicos, após um estudo de mercado realizado pela GFK que refletia que a SIC era considerada uma marca “morna”. Isto perturbou-nos bastante e rapidamente percebemos que tínhamos uma distância física relativamente ao telespetador. Começámos a construir uma estratégia dentro da qual surge, por exemplo, a digressão SIC DE TODOS NÓS no contexto dos 25 anos da SIC.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“Fazemos frequentemente estudos de mercado e também através da análise dos resultados diários que temos das audiências.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p> <p>“Fazer televisão passa por antecipar aquilo que são os hábitos e as tendências de consumo dos portugueses.” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista “Imagens de Marca”, 2019)</p>

	<p>Conhecer o público e os seus comportamentos</p>	<p>Segmentaram o público através do seu comportamento</p>	<p>“O conhecimento do público da ficção resulta sobretudo de uma análise permanente das reações identificadas de forma objetiva às diversas linhas de cada história.” (Pedro Canais, entrevista pessoal)</p> <p>“O meio Tv é dos mais bem medidos. Nós temos sempre um conhecimento do público através da audimetria.” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)</p> <p>“Numa profunda análise dos comportamentos e consumos dos telespectadores, das tendências de consumo de televisão e conteúdos e, num cuidado meticoloso na escolha de cada formato para cada horário e <i>target</i>.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“Cruzando os dados acima referidos com as tendências de mercado em consumo televisivo, necessidades e comportamentos dos consumidores nos formatos internacionais e adequando os horários da grelha aos diversos <i>targets</i>.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p>
	<p>Conhecer demográfica, psicográfica e geograficamente o seu mercado</p>	<p>Segmentaram o público através das características demográficas, psicográficas e geográficas</p>	<p>“Para esta análise, as segmentações disponíveis são as seguintes: “classe social”, “faixa etária”, “género”, “responsável de compras” e “zona do país”. Para cada um destes segmentos existem comportamentos em análise que são medidos pela GFK. A ponderação sobre cada uma destas variações é uma tarefa permanente e nunca encerrada. Toda a posterior análise subjetiva resulta sobretudo do quadro de referências de cada um dos profissionais envolvidos, cruzado com as propostas concretas de cada responsável pela criação da história, a começar pela ideia original do autor e a terminar no detalhe mais subjetivo que possa ser objeto de ponderação.” (Pedro Canais, entrevista pessoal)</p> <p>“Através da análise de audiências é possível termos grandes noções do público em termos de idades, sexo, região do país, classe social.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p>
<p>Definição de objetivos</p>	<p>Estabelecer metas a atingir</p>	<p>Definiram objetivos a atingir com o desenvolvimento da estratégia de reposicionamento</p>	<p>“Consolidação dos nossos valores: diversidade, emoção, confiança, proximidade, independência, rigor, profissionalismo e inovação.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“Criando objetivos concretos e através do envolvimento de todas as áreas da empresa.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p>

			<p>“Atingir a liderança e melhor rentabilidade.” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)</p> <p>“Através do reforço da nossa marca e da nossa grelha voltarmos a conseguir a preferência dos espectadores e alcançar a liderança.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p>
Diferenciação	Definiram como diferenciar a marca dos concorrentes	Definiram a importância da comunicação dos valores da marca;	<p>“Em primeiro lugar pelos seus valores: diversidade, emoção, confiança, proximidade, independência, rigor, profissionalismo e inovação. Depois porque conhecemos tão bem o nosso público que temos conseguido uma oferta de qualidade que vai direito aos interesses pessoais de consumo da maioria, e confere a liderança.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p>
		Decidiram focar na credibilidade da marca	<p>“É no detalhe e na maneira como a nossa marca é percebida que tudo se joga. Não é no produto. O produto televisivo, como muitos outros, é <i>commodity</i> e cimenta e reforça a relação que se quer criar com o cliente (a que neste mundo chamamos espectador).” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)</p> <p>“Credibilidade, património e acabamento. Ou seja, na expectativa do espectador médio, os nossos programas são os melhores.” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)</p> <p>“(…) há um grande planeamento (…) nós saímos de antena há uma mas ficamos aqui até á noite todos os dias porque é preciso o pormenor e eu acho que aí fazemos a diferença o pormenor” e “é preciso inovarmos, é preciso estarmos atentos, é preciso comunicarmos e chegarmos às pessoas com coisas relevantes que envolvam, que interessem, que acrescentem alguma coisa”. (Conceição Lino, entrevista “Imagens de Marca”, 2020)</p>
		Decidiram diversificar a programação	<p>“Pela sua diversidade de programação, por estar permanentemente a inovar e a surpreender, pela confiança que inspira, pela sua relação de proximidade, pela relevância que tem na vida das pessoas, pela sua independência, pelo seu rigor e profissionalismo.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p> <p>“Numa altura em que a SIC é líder de audiências, com reforço do investimento em conteúdos, em diversificação de produto televisivo e numa nova estratégia e</p>

			<p>posicionamento” e “Tomámos uma série de decisões que foram importantes para alcançar este resultado da liderança: reafetámos recursos - não aumentámos orçamento de grelha -, poupámos em determinadas áreas para reafetar noutras áreas (...)” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista “SAPO Magazine”, 2019)</p>
		<p>Decidiram criar conteúdos adequados aos segmentos;</p>	<p>“No que diz respeito às diferenças em relação aos outros canais generalistas, existem preocupações com o realismo de cada história e com a complexidade de cada personagem que se traduzem numa adequação aos diversos segmentos do público. No que diz respeito à ficção internacional, essas diferenças são acentuadas em muitos aspetos, sobretudo pelo facto dos modelos apresentados em prime time em Portugal resultarem de uma tradição distinta da maioria dos restantes públicos europeus. Neste aspeto, a principal distinção aponta em primeiro lugar para o número de episódios de cada história e em consequência, para todas as restantes implicações que decorrem deste ponto e que se traduzem em primeiro lugar, pela variável associada ao custo por minuto.” (Pedro Canais, entrevista pessoal)</p>
		<p>Decidiram usar o passado: lembraram o sucesso e as inovações efetuadas pela marca;</p>	<p>“A SIC é pioneira desde 1992: não tivemos medo de arriscar e de apostar numa informação livre e independente e num entretenimento diferente do existente. Em 1992, a televisão já era a cores, mas parece que só com a SIC deixou de ser a preto e branco.” (Francisco Pinto Balsemão, entrevista “Clube Português de Imprensa”)</p> <p>“O pioneirismo, a inovação, a paixão com que se fazem as coisas, a emoção com que se vivem as coisas, o trabalho de equipa, o estarmos permanentemente a querer fazer mais e melhor, porque o melhor ainda está para ver.” (Mónica Balsemão, <i>Facebook SIC Notícias</i>, 6/10/2017)</p>



Os resultados da análise que respondem à questão de pesquisa – **Como é implementado o reposicionamento?** – são apresentados no quadro seguinte.

Tabela 5 - Implementação do reposicionamento da marca SIC

Ações genéricas	Ações específicas	Ações que a SIC organizou para implementar a estratégia de reposicionamento	Excertos de dados
Inovar a comunicação da marca	Criar promessas da marca (e campanhas de comunicação)	Criaram e lançaram campanhas e promessas de marca: Realizaram a campanha “O melhor ainda está para ver” (tendo sido utilizada durante as celebrações dos 25 anos);	“(...) criar e reforçar um vínculo emocional entre o universo de canais SIC e os seus espectadores.” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)
		Criaram e lançaram campanhas e promessas de marca: Realizaram uma campanha baseada em acontecimentos e sucessos passados incluída nas comemorações dos 25 anos;	“25 anos a levantar questões difíceis ‘E se fosse consigo?’” “‘O juiz decide’ que este é o melhor canal dos últimos 25 anos” “Há 25 anos que o nosso canal é um ‘Ponto de encontro’” “25 anos a ver uma ‘Chuva de estrelas’” (Exemplos de comunicação utilizados pela marca)
		Criaram e lançaram campanhas e promessas de marca: Realizaram a campanha “A SIC mexe consigo” (anteriormente era “A SIC vai mexer consigo”);	“Esse é o compromisso com os nossos espetadores . Todos os dias entramos em milhares de lares, em muitos casos somos a companhia que as pessoas têm durante horas do seu dia/noite. Queremos mexer com as emoções e sentimentos dos nossos espectadores levando-lhes entretenimento e informação de qualidade que seja relevante para as suas vidas.” (Mónica Balsemão, entrevista Pessoal) “Durante muito tempo a assinatura da SIC era “ESTAMOS JUNTOS”. Um claim forte, mas que no fundo não fazia uma promessa e na altura (2017) percebemos quando começámos a montar a estratégia, que

				<p>era fundamental sermos desafiados e assumir compromissos, e chegar mais perto dos nossos espetadores. Quando lançamos a campanha dos 25 anos começámos com uma primeira promessa “O Melhor ainda está para ver” e este claim acompanha todas as comemorações dos 25 anos. Em outubro de 2018 decidimos apostar num revamp de imagem, e essa transformação trouxe uma nova promessa... “A SIC VAI MEXER CONSIGO”(...) Mudou muita coisa na estrutura de grelha, os resultados surgiram, e quando finalmente terminámos as mudanças significativas de estilo e concluímos que já estávamos a mexer com as pessoas, o que acontece na frase é uma alteração do tempo verbal da frase do futuro para o presente: “A SIC MEXE CONSIGO” .” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p>
	<p>Alterar a comunicação:</p>	<p>Realização de ações físicas</p>	<p>Realizaram a <i>tour</i> dos 25 anos – “SIC de todos nós”;</p>	<p>“Uma comemoração em 18 capitais de distrito ao longo de 18 semanas dos 25 anos da SIC. Começou no dia 9 de junho de 2017, no Porto, e terminou dia 6 de outubro, em Lisboa. O objetivo era que todo o país soubesse que a SIC estava a comemorar os seus 25 anos, mas mais do que isso, que toda a gente fazia parte desta grande festa. Nesta altura, fizemos a promessa “o melhor ainda está para ver”. Esta grande campanha produziu os seus frutos e, no final de 2017, com a repetição do estudo de mercado, verificámos que, em termos de resultados, se confirmava que a SIC era de novo uma marca “quente” e mais próxima do seu público.” (Documento explicação estratégia – SIC)</p> <p>“No fundo foi a necessidade de proximidade com o publico, de mostrar a nossa diversidade de culturas e tradições, de reforçar a confiança do publico em nós e sobretudo, reavivar emoção.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“Celebrar o passado próximo das pessoas e garantir que a marca e a oferta têm futuro.” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)</p> <p>“Quisemos estar mais próximos dos nossos espetadores. Todos os dias estamos no ecran das suas casas mas ao celebrar um aniversário tão importante como os 25 anos fazia sentido que todos</p>

				<p>pu­dessem fazer parte da festa.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p> <p>“Acho que nos fomos superando a nós próprios, desafiando a nós próprios. Procuramos, ao longo destas 18 semanas, estar sempre a fazer melhor. Foi uma iniciativa ganha, aproximou-nos dos portugueses, era exatamente esse o objetivo, o podermos dar a oportunidade de ver a televisão a sair da caixa, altamente superado!” (Mónica Balsemão, <i>Facebook SIC Notícias</i>, 6/10/2017)</p> <p>O camião dispunha de atividades como a caça ao tesouro, o estúdio improvisado, a realização de castings, um quiz apelidado de “Quem sabe sabe”, encontros com caras do canal (“Eu e a minha estrela”), atividades (“Participar e ganhar” e karaoke), e ainda uma <i>régie</i> móvel. (Apresentação da SIC + visita à sede do Grupo Impresa)</p>
	Renovação e reforço da identidade	Gravaram uma nova versão do hino do canal;	De forma a reafirmar a confiança através da identidade da SIC foi gravada uma nova versão do “Hino da SIC” onde aparecem as caras do canal, quer sejam conhecidas ou não do grande público e as vozes de algumas das celebridades mais conhecidas. Outras versões do hino foram gravadas com a participação de diferentes grupos com géneros musicais distintos, como foi o caso da tuna académica, do rancho folclórico, os cantares alentejanos e diferentes profissionais de várias áreas, com o objetivo de apresentar a diversidade cultural e as tradições do nosso país. (Filipa Marçal Grilo + documentos SIC, visita à sede do Grupo Impresa)	
		Renovaram o logotipo;	<p>“Tratou-se apenas de um retouch para lhe dar mais contemporaneidade.” (Pedro Boucherie Mendes, entrevista pessoal)</p> <p>“Sentimos que esta data comemorativa nos daria uma boa oportunidade de trabalhar a imagem para algo mais adequado aos tempos e assim reforçar a mensagem de modernidade que queríamos passar.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p>	

			<p>“Quando se inicia um processo de reposicionamento acaba por surgir a necessidade de modernizar a imagem também. Acaba por acontecer espontaneamente e, em termos de marketing, ajuda a reforçar a mensagem de mudança que se vai passar.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“(…) logotipo da SIC transmite criatividade, movimento e dinamismo, ao mesmo tempo que reforça o seu forte carácter.” (Site da SIC, 2007)</p> <p>“Este logo é uma evolução do logo que já usamos há 26 anos. Temos vindo a modernizar o logo, houve a preocupação de o tornar mais dinâmico. Foi um trabalho feito, todo internamente na SIC, demorou mais de um ano. Quando lançamos (a campanha) os 25 anos já tínhamos presente que após acabar as comemorações dos 25 anos da SIC gostaríamos de oferecer aos nossos espectadores a renovação da imagem gráfica. Procuramos manter o ADN da marca, mas mostrando que estamos mais dinâmicos e mais modernos.” E “A SIC vai mexer com todos, de certeza absoluta. Este logo espalha cor por todo o ecrã, esta nova imagem gráfica tem esta a preocupação de mexer mesmo com as emoções.” (Mónica Balsemão, Primeiro Jornal, 6/10/2018)</p>
	Ações de comunicação variadas	Comunicaram através de várias plataformas (comunicação multiplataforma) externas e do grupo;	<p>“A comunicação foi multiplataforma. Sendo nós um grupo de media, temos esses canais preciosos que são a nossa antena, a nossa imprensa, os nossos sites e redes sociais (...)” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“Através de comunicação multiplataforma adequando-se aos targets consoante o produto a comunicar (...)” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p> <p>“Depois acrescentam-se meios como imprensa externa e plataformas digitais dirigidas aos targets consoante o produto a comunicar, formatos de outdoor e ainda a rádio.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p>

		Realização de campanhas de autopromoção originais	<p>“Além das plataformas, há um dado fundamental para a eficácia que é a criatividade, a forma como mostramos ao mundo cada produto que lançamos, cada movimento que fazemos.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“(…) surpreendendo na forma como comunicou usando muita criatividade. A antena e as caras do canal foram muito importantes para atingir os fins.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p>
		Utilizaram <i>influencers</i> /caras do canal na comunicação da marca;	<p>“(…) os nossos influenciadores, as caras que são tão familiares para o público.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“A antena e as caras do canal foram muito importantes para atingir os fins.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p>
Realizar alterações no produto	Alterações à programação: Mudanças organizacionais	Alteraram a direção de programas;	<p>“(…) seguiram-se alterações significativas na Direção de Programas procurando formatos inovadores e atuais adequados sempre ao ADN da marca.” (Mónica Balsemão, entrevista pessoal)</p> <p>“(…) novas Direções de Programas e de Informação, com olhares renovados (…)” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“(…) o foco da nossa atenção nas pessoas, nas que trabalham na SIC e para a SIC”. “Cada pessoa é especial. Nem todos podem fazer tudo, mas cada pessoa pode fazer melhor do que outras, qualquer coisa. Ter os melhores connosco é uma enorme mais-valia, sejam estes apresentadores, atores ou profissionais que não aparecem no ecrã.” (Daniel Oliveira, entrevista GQ Portugal, 2020)</p>
		Contrataram profissionais de canais concorrentes que são reconhecidos na sua área;	<p>“A Cristina soma muito valor e foi um fator fundamental. Se pensarmos que em julho do ano passado estávamos a 4,6 pontos de diferença da liderança, em outubro a 3,1, em novembro a 2,1, em dezembro a 0,9, em janeiro a 0,3 e, em fevereiro, passámos para a liderança, significa que a Cristina vem somar muito valor (…)” (Daniel Oliveira, entrevista “A televisão”, 2019)</p>

		<p>Organizaram e uniram as equipas do Grupo Impresa no mesmo edifício, facilitando o trabalho organizado;</p>	<p>“(…) e investimos no novo edifício e em nova tecnologia e acho que foi fundamental ter toda a gente debaixo do mesmo teto, com melhores condições, a trabalhar em conjunto e, naturalmente, com uma nova dinâmica que se foi conquistando com a liderança - neste caso, também na informação Expresso e SIC. Trabalha-se de uma forma muito mais integrada. Isso é muito importante para este sucesso.” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista SAPO Magazine, 2019)</p> <p>“Aqui importa reforçar que o facto das equipas SIC e Expresso se terem juntado todas no mesmo edifício, terem sido fundidas redações de informação, em muito contribui para este trabalho de equipa e de fortificação do Grupo Impresa como um todo.” (Filipa Marçal Grilo, entrevista pessoal)</p> <p>“(…) a forma como construímos os nossos estúdios, nomeadamente (…) com várias opções diferentes” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista “Imagens de Marca”, 2019)</p>
	<p>Alterações à programação: Mudanças no conteúdo</p>	<p>Apostaram na produção própria de conteúdos/produção de televisivos;</p>	<p>“A SIC e o cinema estão sempre de mãos dadas todos os natais, mas este Natal a ligação é especial. O terceiro canal regressa com a marca SIC Filmes e aposta em dois produtos de ficção nacional original.” (notícia no “Espalha Factos”)</p> <p>“(…) com novas e melhores condições de trabalho, todos juntos potenciando aquelas que são as nossas sinergias e criatividade do grupo Impresa.” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista “Imagens de Marca”, 2019)</p> <p>“No que diz respeito às novelas em exibição neste momento (Nazaré e Terra Brava) a escolha resulta de uma decisão da Direção de Programas perante propostas que refletem uma evolução constante em relação aos múltiplos aspetos técnicos e artísticos de cada projeto. Cada novela deve corrigir os erros anteriores e deve integrar os elementos que se consideram oportunos a cada momento, em função do comportamento em grelha e em função de elementos de análise mais técnicos no âmbito da escrita.” (Pedro Canais, entrevista pessoal)</p>

		<p>Realizaram melhorias na informação;</p>	<p>“O Primeiro Jornal e Jornal da Noite, que terminaram o ano de 2019 a liderar nos 7 dias de semana. Para a boa performance do Jornal da Noite contribuíram de forma muito positiva as diferentes rubricas existentes ao longo do ano – A Rede, O Polígrafo, Olhá Festa, Vidas Suspensas, Grande Reportagem – Entregues à Sorte e Opinião de Luís Marques Mendes entre outras que terminaram o ano a liderar.” (Documentos Grupo Impresa)</p> <p>“(…) na informação (…) temos que mostrar que sabemos fazer mais e melhor.” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista “Imagens de Marca”, 2019)</p>
		<p>Apostaram na programação sazonal;</p>	<p>“Os debates televisivos para as Eleições Legislativas de 2019, que terminaram a liderar com 22,6% de share;” (Documentos Grupo Impresa)</p> <p>“A presença da Liga Europa na antena da SIC.” (Documentos Grupo Impresa)</p> <p>“A programação de filmes para toda a família durante o Natal e fim de ano, tendo mais uma vez a SIC sido escolhida pelos portugueses nesta época.” (Documentos Grupo Impresa)</p>
		<p>Apostaram continuamente no entretenimento;</p>	<p>“Os magazines de fim-de-semana, Alta Definição, E-Especial e Fama Show que terminaram o ano (2019) a liderar.” (Documento Grupo Impresa)</p> <p>“A liderança nas tardes dos dias úteis com o programa Júlia e Linha Aberta e nas manhãs de fim de semana com o programa, Olhó Baião!” (Documento Grupo Impresa)</p> <p>“Os excelentes resultados do daytime com O Programa da Cristina a liderar nas manhãs de dias úteis;” (Documento Grupo Impresa)</p> <p>“O sucesso dos vários produtos de ficção que a SIC transmitiu no horário nobre (Alma e Coração, Vidas Opostas, Golpe de Sorte, Nazaré, Terra Brava, Segundo Sol e A Dona do Pedaço) e dos programas de</p>

			<p>entretenimento de fim-de-semana (Quem Quer Namorar com o Agricultor, Esta Mensagem é Para Ti, Terra Nossa, A Árvore dos Desejos e Casados à Primeira Vista) (...)” (Documento Grupo Impresa)</p> <p>“(…) Com um formato que não existia em Portugal, o “Casados à Primeira Vista” que mudou a forma de fazer televisão (...) temos uma nova maneira, também, de fazer televisão no <i>daytime</i> com o “Programa da Cristina” e mesmo o “Programa da Júlia” que foi totalmente reformatado e mostra isso mesmo. Mudámos o paradigma de fazer televisão em Portugal na área do entretenimento.” (Francisco Pedro Balsemão, entrevista “Imagens de Marca”, 2019)</p>
		<p>“Nova temporada SIC” – realizaram um evento de apresentação dos programas que seriam transmitidos nos meses seguintes.</p>	<p>Em setembro decorreu a apresentação da “Nova Temporada 2019” onde foram apresentados os programas que viriam a estrear num futuro próximo e, alterou-se a data dos “Globos de Ouro” que passaram para o mês de outubro. (Filipa Marçal Grilo + documentos da SIC + visita à sede do Grupo Impresa)</p>

Explicação da estratégia de reposicionamento

Corria o ano 2016 quando foi realizado, pela GFK, um estudo de mercado sobre o posicionamento e imagens dos canais FTA (*Free-to-air*). Os profissionais da SIC ao analisarem o estudo de mercado concluíram que esta era uma marca morna. Para combater essa informação e para se aproximar do público foi pensada uma estratégia de reposicionamento de marca.

A implementação da estratégia de reposicionamento teve início em 2017, com a *tour* de celebração dos 25 anos do canal - a digressão “SIC de Todos Nós” - que percorreu as dezoito capitais de distrito de Portugal Continental. Iniciou-se a 9 de junho e terminou, em Lisboa, com uma emissão ao vivo e com diferentes espetáculos multimédia no dia 6 de outubro, dia em que se celebrou a primeira emissão do canal (6 de outubro de 1992).

Durante a digressão e a comemoração dos 25 anos do canal pretendia-se recordar alguns dos programas que tiveram sucesso, desde o ano da criação do canal até ao final de 2016, sendo esta uma forma de reforçar a confiança dos consumidores. A digressão continha sessões de autógrafos de algumas estrelas do canal, com o objetivo de aproximar a marca às pessoas. O camião da digressão possuía várias atividades e jogos como uma “Caça ao Tesouro”, a visita a um estúdio, a participação em *castings*, um *quiz* chamado “Quem Sabe Sabe”, atividades como “Eu e minha Estrela”, “Participar a Ganhar”, “Karaoke” e a oportunidade de visitar uma *régie* móvel. Tudo isto facilitava a aproximação do público à marca, através dos jogos, das sessões de autógrafos com as caras do canal, e a observação das emissões ao vivo.

De forma a reafirmar a confiança através da identidade da SIC foi gravada uma nova versão do “Hino da SIC” onde aparecem as caras do canal, quer sejam conhecidas ou não do grande público e as vozes de algumas celebridades. Outras versões do hino foram gravadas com a participação de profissionais de várias áreas e diferentes grupos com géneros musicais distintos, como foi o caso da tuna académica, do rancho folclórico e os cantares alentejanos, com o objetivo de apresentar a diversidade cultural e as tradições do nosso país.

A digressão, o hino, as campanhas publicitárias e os vídeos gravados ao longo da digressão tinham como objetivo dar a conhecer a todos os portugueses que a SIC celebrava o vigésimo quinto aniversário e simultaneamente serviam para reforçar a identidade da marca.

Ao longo desta celebração a SIC lembrou a história de 25 anos de televisão privada em Portugal, e simultaneamente dava a conhecer a história dos diferentes locais do país de forma original que acabou por se tornar viral. Para além disso, a apresentação do canal e dos trabalhos efetuados e transmitidos era feita com humor e imaginação. Tudo isto permitia que os espectadores aumentassem a confiança que detinham da marca.

Após a digressão, a SIC, optou por apresentar slogans com novas promessas dirigidas aos espectadores e de forma a aumentar a confiança na marca, tendo eliminado o *claim* “Estamos juntos”. Durante as comemorações dos 25 anos adotaram a promessa “O melhor ainda está para ver”, tendo sido subdividida em diferentes promessas como “A melhor notícia ainda está por dar” e “A melhor gargalhada ainda está por ouvir”.

Após a implementação dessa estratégia, no final do ano 2017 a SIC repetiu o estudo de mercado e concluiu que a digressão tinha alcançado os objetivos delineados, a SIC tinha deixado de ser vista como uma marca “morna” e passou a ser vista como uma marca “quente”. Contudo percebeu-se que o número geral de telespectadores estava a diminuir.

No ano de 2018, a direção de programas sofreu alterações passando a ser liderada pelo Daniel Oliveira, no decorrer do mês de junho. Nesse mesmo ano, para além de algumas alterações na grelha de programas, a equipa do marketing optou por realizar um *revamp*, alterando o logotipo, mas mantendo as suas linhas originais. A pretensão desta alteração, uma vez que o logotipo está representado com um design mais baixo, era demonstrar a proximidade que a marca pretende ter com o público. E logo foi necessário criar uma nova promessa, de que “A SIC vai mexer consigo”. Esta promessa pretende mostrar o compromisso da marca para com o público e fortalecer o vínculo emocional que os une.

Esta promessa foi ainda dividida em promessas específicas, tais como: “Vamos mexer com o entretenimento”, “Vamos mexer com a ficção”, “Vamos mexer com a informação”, “Vamos mexer com o desporto”, “Vamos mexer com o cinema”. Algumas das promessas começaram a ser cumpridas durante os meses de outubro e novembro. Alterou-se a programação das tardes conduzidas por Júlia Pinheiro e, o entretenimento com o aparecimento do programa em formato *supersize* “Casados à Primeira Vista”, que apesar de ter uma emissão principal nas noites de domingo tem também várias emissões ao longo da semana.

Em janeiro de 2019 decorreu a mudança das instalações, a alteração dos estúdios de informação e a alteração da programação das manhãs. Iniciou-se o “Programa da Cristina” com apresentação de Cristina Ferreira, que tem sido líder de audiências desde a sua estreia.

Depois de alterada a programação das tardes e das manhãs era necessário alterar a programação do fim de semana, com a chegada do programa “Olhó Baião” durante o mês de fevereiro. Nesse mês a SIC tornou-se líder absoluto de audiências, o que não acontecia há doze anos.

Percebeu-se então que a SIC já mexia com os sentimentos dos espectadores e que se estava a tornar na estação televisiva preferida dos portugueses. Como tal ajustou-se a promessa da marca passando para “A SIC mexe consigo”, que se mantém até à atualidade. Esta alteração na promessa da marca recebeu o grande prémio nos “Prémios M&P Criatividade em Autopromoções”.

Em março surgiu uma campanha de mudança: “Mudámos as tardes, mudámos as manhãs, mudámos os fins de semana, reforçámos a informação, vamos mudar as noites”. Esta campanha teve como objetivo promover/antecipar a chegada da série “Golpe de Sorte” que vinha para “mudar as suas noites”.

Realizou-se no mês de abril a “Campanha de Valores” na qual se comunicaram os valores da marca através de cartazes, vídeos e de discursos dos profissionais do canal.

No mês de junho foi lançado um empréstimo obrigacionista, dando a oportunidade de qualquer telespectador poder investir nas ações do canal. De acordo

com o CEO, Francisco Pedro Balsemão, “Estaremos atentos a oportunidades de investimento para crescermos de forma sustentada, naturalmente mantendo o controlo de custos” (Expresso, 2019).

Por fim, em setembro decorreu a apresentação da “Nova Temporada 2019” onde foram apresentados os programas que viriam a estreiar num futuro próximo e, alterou-se a data dos “Globos de Ouro” que passaram para o mês de outubro.

Durante o verão, a SIC participou em diferentes festivais de música, com algumas atividades, o que permitiu uma maior aproximação ao público em geral e cumprir a promessa de mexer com as pessoas.

A SIC tornou-se o canal de televisão mais visto no ano de 2019, tendo-se verificado que os objetivos traçados tinham sido atingidos.

Para esta alteração da estação líder de audiências contribuiu:

- A ficção que a SIC transmitiu no horário nobre (“Alma e Coração”, “Vidas Opostas”, “Golpe de Sorte”, “Nazaré”, “Terra Brava”, “Segundo Sol” e “A Dona do Pedaço”).
- Os programas de entretenimento de fim-de-semana (“Quem Quer Namorar Com o Agricultor?”, “Esta Mensagem é Para Ti”, “Terra Nossa”, “A Árvore dos Desejos” e “Casados à Primeira Vista”).
- A transmissão da “XXIV Gala dos Globos de Ouro” que venceu as audiências comparativamente à TVI, algo que não acontecia desde 2011.
- Os debates televisivos para as Eleições Legislativas de 2019 que foram líderes de audiências (22,6% de share).
- A elevada audiência do “Programa da Cristina”, transmitido em *daytime* e que liderou todos os dias da semana.
- Programas que permitiram a liderança nas tardes dos dias úteis, com programas como “Júlia”, “Linha Aberta” e nas manhãs de fim de semana com o programa “Olhó Baião!”.

- Os programas de informação - “Primeiro Jornal” e “Jornal da Noite” - terminaram o ano de 2019 a liderar todos os dias da semana. Para este sucesso contribuíram as diferentes rubricas presentes no Jornal da Noite, nomeadamente - “A Rede”, “O Polígrafo”, “Olhá Festa”, “Vidas Suspensas”, “Grande Reportagem”, “Entregues à Sorte” e a opinião de Luís Marques Mendes.
- Os *magazines* de fim de semana - “Alta Definição”, “E-Especial” e “Fama Show” fecharam o ano de 2019 a liderar no seu horário.
- A transmissão da Liga Europa no canal SIC.
- A liderança na programação de filmes para toda a família na época festiva (Natal e Passagem de Ano).

Depois de implementadas todas as alterações pode verificar-se que a SIC tinha conseguido reposicionar-se e tinha conseguido atingir os objetivos traçados neste reposicionamento - haviam reafirmado a confiança na marca, o canal aproximou-se do seu público e conseguiram liderar as audiências.

Importa ainda referir que através das entrevistas foi possível compreender que a direção acompanhou pormenorizadamente o planeamento e operacionalização da estratégia. Salienta-se o acompanhamento de tudo o que está relacionado com a estratégia do grupo, nomeadamente a de reposicionamento, por parte do CEO, Francisco Pedro Balsemão e a dedicação e preocupação da diretora de marketing do grupo, Mónica Balsemão. Percebeu-se também que foram realizadas monitorizações mensais por parte da comissão executiva.



5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Através do estudo de caso é possível constatar que é necessário realizar três questões fundamentais no reposicionamento de uma marca de um canal televisivo (ou de outras marcas da área do entretenimento), são essas: realizar pesquisa, traçar objetivos e decidir como diferenciar a marca.

A SIC, na sua pesquisa fez estudos de mercado e estudos de audiências para compreender o posicionamento atual da marca e conhecer/segmentar o público através das características demográficas e comportamentais. Posteriormente traçou objetivos a atingir com o desenvolvimento da estratégia de reposicionamento, particularmente liderar as audiências. Por fim, definiu formas para diferenciar a marca dos seus concorrentes, nomeadamente pela comunicação dos valores da marca, pela diversidade de programação, pela oferta de conteúdos relevantes aos diferentes segmentos e comunicação de acontecimentos/sucessos passados, entre outros.

Para uma marca na área do entretenimento (principalmente um canal de televisão) implementar um reposicionamento necessita de alterar e inovar a sua comunicação e de fazer alterações ao produto oferecido.

No caso concreto da SIC, pode aferir-se que inovaram a comunicação ao realizar diversas ações, nomeadamente físicas, como por exemplo a *tour* dos 25 anos, renovaram a identidade da marca ao modificar o logotipo e ao gravar novamente o hino da marca. Apostaram na comunicação multiplataforma, criaram campanhas de autopromoção originais e utilizaram *influencers*/caras do canal bem conhecidas do público para comunicar a marca. Para além disso criaram várias promessas da marca e campanhas de comunicação tendo terminado com “A SIC mexe consigo”.

O canal generalista realizou algumas mudanças organizacionais que vieram a influenciar o produto, como a contratação de novos colaboradores reconhecidos nas suas áreas, através da mudança da direção de programação e a organização de todas as equipas no mesmo edifício, facilitando o trabalho colaborativo. Foram também verificadas alterações no conteúdo oferecido, tendo concretizado melhorias na

informação e apostado continuamente no entretenimento. Investiram na programação sazonal e na produção própria de conteúdos, quer sejam produções de séries, novelas, filmes, investigações, entre outros.

Os dados recolhidos sobre as ações de como o canal generalista planeou e implementou a sua estratégia de reposicionamento permitem perspetivar como efetuar um reposicionamento estratégico.

Interceção entre o passado e o futuro

É sabido que uma marca é constantemente associada a atributos, aspetos específicos e a várias características diferenciadoras e que por vezes há necessidade de alterar o posicionamento que está incutido na mente do consumidor (Aaker, 1991). No entanto, a empresa deparar-se-á com o obstáculo de que a mente humana só aceita o que coincide com o seu conhecimento ou com experiências passadas (Ries & Trout, 2001).

Através do estudo de caso é possível concluir que a SIC comunicou com base em acontecimentos e sucessos passados o que lhe permitiu ultrapassar o entrave supracitado e facilitar a confiança do consumidor na marca uma vez que muitos espectadores estavam familiarizados com os sucessos anteriores.

A SIC lembrou vários programas de sucesso de um espaço temporal de 24 anos, entre 1992 e 2016, ou seja, desde o ano em que se iniciou a estação televisiva até ao ano anterior à celebração dos 25 anos da marca. Para além disso, os representantes da marca abordam, em entrevistas, o sucesso, a inovação e o pioneirismo da marca com o objetivo de demonstrar que esta é uma marca desenvolvida, inovadora e credível, que consegue estar cada vez mais próxima do seu público.

Assim, comprova-se que o reposicionamento pretende alterar o posicionamento anterior, sem esquecer a história e as especificidades da marca (Telles, 2004).

Mostra-se também que comunicar com base em acontecimentos de sucesso da marca podem facilitar o reposicionamento, visto que relembra os atributos que os

clientes associam às marcas. Numa marca de entretenimento pode ser mais fácil relembrar os sucessos porque podem ser espetáculos ou programas que foram bastante mediáticos. No entanto, pode concluir-se que o reposicionamento surge na interseção entre o passado e o futuro.

Mudar apenas o produto não é suficiente

Para conseguir ter sucesso na estratégia de reposicionamento as alterações não podem cingir-se ao produto. É necessário mudar vários aspetos da organização, entre eles o produto.

É sabido que muitas vezes para implementar as estratégias de marketing, como o caso do posicionamento e diferenciação, são aplicados os quatro P's do marketing-mix (Dadzie et al., 2017).

No caso em estudo, o preço não é aplicável e a distribuição nacional não teve qualquer alteração. A SIC conseguiu vender algumas das suas produções ao estrangeiro, mas já o fazia antes da operacionalização da estratégia. O reposicionamento apenas poderá facilitar a distribuição das suas produções.

Como verificado, na implementação da estratégia, a SIC apenas alterou o produto e a comunicação (dois P's). A marca optou por efetuar alterações ao produto, como é o caso da aposta na produção própria (nomeadamente de filmes natalícios), a opção por programação sazonal (ligas de futebol e debates políticos, por exemplo), a realização de melhorias na informação e a aposta contínua no entretenimento. Realizou também alterações na organização que vieram influenciar o produto, tais como a contratação de novos profissionais, a alteração à direção de programas e a mudança de sede.

Dar resposta à exigência do público, de renovação e produção de conteúdos que lhes interessem, é o grande desafio dos meios de comunicação (Torres, 2011 cit in Sobral, 2012). Com esse objetivo, a SIC realizou alterações à grelha de programas com a intenção de surpreender, agradar e fidelizar o seu público.

Paralelamente, efetuou alterações na comunicação, com a utilização de campanhas de comunicação, com a realização de ações físicas e com a criação de ações variadas de comunicação. Para além disso também renovaram a imagem com a modificação do logotipo e com a nova gravação do hino do canal.

Desta forma, as alterações à imagem do canal, à programação e à comunicação corroboram a opinião de Serralvo e Furrier (2008), que consideram que no reposicionamento pode haver a necessidade de rever a estratégia de comunicação e alterar a estratégia de marketing anteriormente definida.

Verifica-se ainda a informação de que o marketing-mix têm uma extrema importância na implementação e desenvolvimento das estratégias de marketing (Ferrell & Hartline, 2011) e facilita o ajuste da oferta da empresa às necessidades ou desejos do seu público-alvo apesar de que, neste caso não foram aplicados todos os P's do marketing-mix.

Em suma, pode dizer-se que para a empresa implementar um reposicionamento estratégico foi necessário aprimorar as competências, o que implicou alterações nos recursos humanos e nas instalações da empresa. Para que o produto pudesse ser diferenciado dos produtos da concorrência foi necessário alterar dinâmicas organizacionais.

Criar expectativas é fundamental

Aparentemente, um canal televisivo terá facilidade em realizar campanhas de comunicação, mas criar interesse nos espectadores e estabelecer com eles uma ligação emocional é mais difícil.

A SIC criou *slogans* que continham promessas da marca, sendo um deles: “O melhor ainda está para ver”. Este *slogan* foi posteriormente desdobrado em diferentes promessas, nomeadamente “As grandes emoções ainda estão por viver”, com o objetivo de captar atenção e criar expectativas no público.

Foi adotado outro *slogan* “A SIC Vai Mexer Consigo” (que evoluiu para “A SIC Mexe Consigo”) que também foi utilizado e desdobrado em campanhas de



comunicação, nomeadamente “Vamos mudar as suas noites”, com o objetivo de promover e suscitar o interesse do público.

Com esta estratégia de comunicação, a SIC criou expectativas essenciais para antecipar o reposicionamento, suscitar interesse no público, despertar as suas emoções e torná-lo fiel aos seus programas.

Portanto, é possível corroborar a opinião de McCarthy (1960) cit in Shin (2001) que acredita que o que leva as empresas a conseguirem ter sucesso no desenvolvimento das estratégias de marketing é a realização de duas tarefas: a primeira é a identificação do público-alvo e a segunda é aplicar o marketing-mix.

Ao identificar e segmentar corretamente o público-alvo, nomeadamente as suas características demográficas, os seus gostos e comportamentos, a SIC foi capaz de implementar uma comunicação eficaz, sendo esta um dos pontos fundamentais do marketing-mix.

É possível estabelecer uma ligação entre a importância da criação de expectativas e o facto de o reposicionamento ser uma interseção entre o passado e o futuro. Ao reposicionar a marca, estão a trabalhar-se as perceções que os clientes já possuem (passado) e para isso é necessário um planeamento atempado. É necessário criar várias etapas, que consequentemente criam expectativas (futuro), o que permite que o espectador possa perceber as mudanças que estão a decorrer na organização.

Reforçar a identidade da marca

A decisão de reposicionamento da marca tem um forte impacto na empresa, uma vez que influencia a sua imagem (Serralvo & Furrier, 2008). Esta decisão prende-se com diferentes objetivos: a criação de vantagens competitivas face aos concorrentes, a defesa da posição de mercado e a revitalização da imagem da marca, entre outros (Telles, 2004).

Apesar de a SIC preservar maioritariamente a sua imagem realizou uma pequena alteração ao logotipo, tendo sido modernizado, mas mantiveram-se as linhas originais e as cores que o identificam.

Desta forma, é possível verificar que a marca se manteve fiel às suas origens e que as alterações efetuadas não tiveram tanto a ver com a alteração da imagem, mas sim com a modernização do seu design. Muitas vezes, as empresas alteram a sua imagem, nomeadamente o logotipo e as cores, como base para o reposicionamento. Contrariamente, a SIC decidiu aplicar um reposicionamento e a alteração do logotipo surgiu como consequência dessa decisão para passar intencionalmente uma ideia de modernidade.

Para além das semelhanças no logotipo, mantiveram os valores da marca, gravaram uma nova versão do hino do canal, ao qual, embora mantendo a letra, acrescentaram alguns versos sobre os 25 anos e apresentaram-no de forma a transmitir a ideia de alegria, boa disposição, camaradagem, grupo e de que a SIC também mexe com os colaboradores.

Isto mostra que a identidade da marca foi modernizada, mas principalmente reforçada. Aqui, continuou a manter-se a identidade, que é facilmente reconhecida pelos clientes uma vez que a marca não alterou o que já estava gravado na mente dos consumidores, apenas o modernizou. Assim, reforçou-se a identidade da marca e depreende-se novamente a importância de interetar o passado no reposicionamento presente.

A diferenciação pela imagem (Kotler & Keller, 2012) é adotada pela SIC, nomeadamente pelo sucesso das suas campanhas publicitárias, tendo sido eleitas como as melhores campanhas de criatividade e autopromoção.

Oportunidade para diversificar

O reposicionamento implementado deu reconhecimento à marca - a SIC tornou-se líder de audiências. Mantendo a mesma dinâmica, continua a ser o canal mais visto pelos portugueses e a vender as suas produções a canais televisivos estrangeiros, porque como qualquer estação de televisão pretende expandir os seus conteúdos para o mercado internacional (Souza, 2015 cit in Dias, 2017).

A novela “Nazaré” foi uma das mais recentes vendas do canal, tendo sido comprada pelo maior operador televisivo do Médio Oriente (MBC Group) e será transmitida em vários países nomeadamente a Arábia Saudita e o Egipto.

Só em 2020 já foram vendidos quatro programas noutros países, nomeadamente “Golpe de Sorte” exportada para a Rússia e para a Polónia, a novela “Paixão” foi comercializada para a Geórgia, a novela “Rainha das Flores” estreou no México e finalmente a novela “Laços de Sangue” na Indonésia.

A adoção do fenómeno *transmedia* também tem vindo a crescer, o que permite a junção de diferentes plataformas *media* e facilita a interação entre elas, permitindo que os espectadores possam receber diferentes conteúdos. Relativamente à novela “Nazaré”, por exemplo, são criados conteúdos relacionados com o enredo e partilhados nas suas redes sociais. Esta partilha permite a participação do público (através de comentários e reações) e a interação com a marca SIC. Em Portugal foi a primeira vez que uma novela conseguiu ter mais de 100 mil seguidores nas redes sociais.

Por consequência, o reposicionamento, ao reforçar a proximidade e a identidade da marca e ao efetuar alterações nos produtos e na comunicação pode permitir a diversificação dos conteúdos acerca de determinado programa e expandi-los para outros mercados.

Processo exigente e moroso

Foi possível comprovar que pensar e aplicar uma estratégia de reposicionamento de uma marca é uma ação que exige algum esforço e um grande investimento de tempo. Isto deve-se à necessidade de um exímio planeamento, do estabelecimento de objetivos, de efetuar alterações na estratégia de marketing e de envolver a gestão de topo, principalmente da área/departamento de marketing.

Neste caso concreto, ao perceberem que a SIC não era uma marca próxima do público sentiram necessidade de implementar uma estratégia de reposicionamento, uma vez que o posicionamento anterior não criava a proximidade pretendida entre o público e a marca. Efetuou-se assim um reposicionamento corretivo (Telles, 2004) que

surge pela falha na comunicação e pela falta de eficácia entre o posicionamento criado e os objetivos da empresa (serem próximos do público e líderes de audiências).

Numa primeira fase foi necessário realizar pesquisas, segmentar e estudar o mercado e posteriormente definiram-se os objetivos a atingir, alterou-se a programação, a comunicação e realizaram-se alterações na estrutura organizacional. Tudo isto foi planeado para um espaço temporal alargado (três anos) e os objetivos pretendidos só foram atingidos no terceiro ano. A gestão de topo (tanto o CEO como a diretora de marketing do grupo) envolveu-se na definição dos objetivos e acompanhou o desenvolvimento todo o processo, até porque tudo o que de estratégico acontece no grupo tem sempre o acompanhamento do CEO e da administração. Esta proximidade da gestão de topo com todas as equipas envolvidas na implementação das estratégias transmite uma grande segurança que impulsiona a concretização dos objetivos.

A estratégia implementada pela SIC adequa-se ao programa de reposicionamento sugerido por Serralvo e Furrier (2008), que afirmam como necessárias três etapas diferentes: o diagnóstico, a decisão e a implementação.

Na etapa de diagnóstico foram analisados o posicionamento e o desempenho da empresa e foi analisado e definido o público-alvo. Posteriormente, na etapa da decisão foi definido o reposicionamento pretendido. Por fim, na etapa da implementação, foi aplicada a estratégia do reposicionamento e tomada em consideração a relação entre o cliente e a marca, sendo este um dos objetivos principais e uma das necessidades identificadas para a realização do reposicionamento.

Logo, o reposicionamento necessita de muito tempo para surtir o efeito desejado e ser implementado com sucesso. Como verificado anteriormente, é necessário realizar pesquisas e alterar o produto, mas para além disso é fundamental trabalhar perceções existentes da marca, é importante criar expectativas para que o espectador possa compreender as mudanças, apostar na comunicação e nas promessas da marca e por fim, permitir que as mudanças organizacionais sejam planeadas e realizadas atempadamente.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo pretende espelhar a reflexão acerca do trabalho realizado. Apresenta-se a resposta ao objetivo geral da tese, as principais conclusões da investigação e o seu contributo.

A presente investigação teve como objetivo geral compreender de que forma é que um canal televisivo pode desenvolver um reposicionamento da marca, subdividido em duas questões de pesquisa: sendo a primeira “Como é preparado o reposicionamento de uma marca de um canal televisivo?” e a segunda “Como é implementado o reposicionamento de um canal televisivo?”. Estas questões de pesquisa definiram a linha orientadora de todo o trabalho desenvolvido para compreender a dinâmica da preparação e implementação de uma estratégia de reposicionamento.

Para dar resposta ao objetivo geral e às questões de pesquisa foi selecionado como estudo de caso o canal generalista SIC pela capacidade que teve em reinventar-se. Posteriormente foi realizada uma visita à sede do Grupo Impresa, na qual se teve oportunidade de assistir a uma apresentação sobre a estratégia e debatê-la com uma das responsáveis pela sua preparação e implementação. Para além disso foram realizadas entrevistas a pessoas com cargos de responsabilidade no grupo e no canal. Na impossibilidade de entrevistar todos os responsáveis pela estratégia e todos nela envolvidos, fez-se uma análise a entrevistas realizadas anteriormente em diferentes órgãos de comunicação social e a documentos oficiais do Grupo Impresa.

Com este estudo é possível sugerir que empresas do setor do entretenimento necessitam de realizar três etapas fundamentais para o sucesso do reposicionamento da sua marca: realizar pesquisa, traçar objetivos e diferenciar a marca.

Depois de cumpridas essas três etapas devem ser realizadas alterações na forma de comunicar, se possível deve fazer-se valorizando a inovação e a surpresa. A criação de promessas da marca e de expectativas no público (despertar a curiosidade) instiga

a necessidade de aproximação entre ambos, antecipa o reposicionamento e procura fidelizar a audiência.

Para levar a cabo com sucesso o reposicionamento estratégico da marca é imprescindível que a equipa responsável pelo projeto compreenda que todas as implicações que daí podem advir. A realização de alterações no produto oferecido – na grelha de programação e nos seus conteúdos para satisfazer os gostos da audiência, pode implicar mudanças em vários níveis da organização. Estas mudanças podem ser: na estrutura organizacional, no enriquecimento dos recursos humanos, nomeadamente com novas contratações, e poder-se-á sentir a necessidade de reorganizar ou mudar de instalações. Estas alterações devem merecer especial atenção por parte dos responsáveis encarregues pelas estratégias de reposicionamento.

O reposicionamento surge como uma interseção entre o passado e o futuro, baseia-se nas experiências passadas e projeta o futuro. Como tal é importante que uma marca aborde, na sua comunicação, sucessos de programas anteriores ou de momentos de elevada importância que estejam vivos na mente dos espectadores. Desta forma estarão a reforçar a confiança que o público tem na marca e a destruir a barreira da difícil aceitação do produto desconhecido.

A imagem da empresa, pode ser preservada mantendo os seus valores, as suas cores e outros códigos da marca. Surgindo a necessidade de alguma alteração/modernização durante o período de reposicionamento poder-se-á fazer, nomeadamente no logotipo. Estas alterações deverão ser reduzidas e devem ser preservadas as suas linhas e as suas cores para que o espectador continue a associá-lo à marca. Pode depreende-se que é possível aplicar um reposicionamento sem alterar a identidade da marca.

Em suma, pode dizer-se que o reposicionamento é um processo que demora tempo e que necessita de muito planeamento. Inicialmente é necessário traçar objetivos, estudar o mercado e definir a diferenciação da marca. Seguidamente, é fundamental planear as alterações necessárias, nomeadamente a nível da comunicação e do produto. Por último, deve proceder-se à implementação de tudo o que foi previamente delineado.

Durante todo este processo é importante que toda a equipa conheça os objetivos do projeto para que possam, efetivamente, envolver-se na sua execução. É também fundamental que os membros dos níveis hierárquicos superiores acompanhem todo o processo contínua e sistematicamente.

Ao analisar as referências de autores relevantes pretendeu-se compreender e explicar de que forma um canal de televisão pode reposicionar a sua marca. Ao longo da dissertação foi possível corroborar a opinião de diversos autores.

Com o propósito de sintetizar as conclusões deste estudo, elaborou-se um quadro (Tabela 6) com sugestões de potenciais etapas a aplicar na realização de uma estratégia de reposicionamento de um canal televisivo que poderá ser seguido por outra marca na área do entretenimento. Essa proposta é constituída por 6 etapas distintas, sendo que as primeiras três – realizar pesquisas, traçar objetivos e definir como a marca se pode diferenciar - prendem-se com a preparação do reposicionamento e as outras três – alterar a comunicação, alterar o produto, (ponderar) alterar a distribuição - com a implementação dessa estratégia.

No que concerne às recomendações práticas, este estudo poderá ser útil a outras empresas da indústria do entretenimento, nomeadamente marcas de canais televisivos. As ideias referidas poderão servir como base para o planeamento e implementação de uma estratégia de reposicionamento da marca.

Tabela 6 - Sugestão de etapas a seguir numa estratégia de reposicionamento

Etapas		Explicação
Etapas a realizar durante a preparação da estratégia de reposicionamento	Realizar pesquisa	A empresa deverá conhecer o seu público e perceber o atual posicionamento da marca, como tal devem ser feitos: <ul style="list-style-type: none"> • Estudos de mercado; • Análises de audiências; • Outros estudos que a organização considere relevantes.
	Traçar objetivos	Definir objetivos a atingir com a estratégia de reposicionamento.
	Definir a diferenciação da marca	Planear de que forma a empresa poderá diferenciar-se dos seus concorrentes e aplicar essa diferenciação.
Etapas a realizar na implementação da estratégia de reposicionamento	Alterar a comunicação	Alterar a comunicação adotada nomeadamente através de: <ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de comunicação, se possível que apresentem promessas da marca; • Realizar ações físicas de aproximação aos espectadores; • Renovar a identidade, fazendo alterações aos códigos da marca (não precisam de ser alterações drásticas); • Comunicar em diversas plataformas; • Comunicar com base em sucessos anteriores.
	Alterar o produto	Aplicar alterações no produto que possam corresponder aos gostos e expectativas do público. É fundamental que as empresas compreendam que para alterar o produto pode ser necessário realizar alterações na estrutura organizacional, contratar recursos humanos e fazer alterações nas instalações da empresa.
	(Ponderar) alterar a distribuição e eventualmente o preço	Averiguar se a empresa necessita/pretende alterar a distribuição dos seus conteúdos/produtos e, se for o caso, analisar qual a melhor plataforma a utilizar.

Fonte: Elaboração própria



Todas as empresas são diferentes, mesmo que operem no mesmo setor, possuem visão, objetivos e missões distintos. No entanto, ao planear a realização de uma estratégia de reposicionamento é importante que se executem as diferentes etapas: o conhecimento do público, a definição de objetivos e como podem distinguir a sua marca das concorrentes e só posteriormente tomar a decisão de implementar a estratégia.

Aquando da implementação é fundamental que a empresa altere algum(ns) dos P's de marketing, quer seja o produto, a comunicação/promoção, a distribuição ou o preço. Assim a empresa mostra ao mercado que está numa fase de transição e de evolução.



7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Na realização deste projeto, como em qualquer outro, encontraram-se algumas limitações ao seu desenvolvimento, que passam a ser explanadas de seguida. Contudo, o fenómeno em estudo pode sempre ser analisado sob novas perspetivas, como demonstrado no último parágrafo desta secção.

A principal limitação deste estudo deveu-se a motivos de saúde pública, alheios à investigação, que impediram a realização das entrevistas de forma presencial, como anteriormente tinha sido planeado. Por isso e a pedido da empresa, foi necessário efetuar as entrevistas por *email* e com resposta escrita, o que impediu a observação e interpretação das expressões dos entrevistados, a análise à prontidão das respostas e a possibilidade de colocar questões com o intuito de as clarificar.

Esta investigação teve como propósito estudar o reposicionamento de uma marca de um canal televisivo em profundidade. Para isso, optou-se por uma metodologia qualitativa. Desta forma, e por se tratar de um estudo de caso, limita-se a generalização das conclusões que não podem ser tidas ou lidas como eficazes para qualquer empresa. Nesta investigação privilegiou-se a profundidade em detrimento da capacidade de generalização.

Um outro constrangimento prende-se com o número de entrevistas aos representantes do canal, que foram apenas quatro. Não obstante esta limitação, os entrevistados são pessoas com cargos e responsabilidades importantes no canal e haviam participado no planeamento e acompanhado pormenorizadamente a implementação da estratégia.

Como sugestão de investigações futuras seria interessante analisar esta estratégia de reposicionamento, mas na ótica do espectador, fazendo uma análise às perceções e interpretações que estes retiram das ações aplicadas pela marca. Outra via, seria naturalmente estudar o reposicionamento noutras marcas de entretenimento.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1991). *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca* (3.^a ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Azadi, S., & Elham, R. (2012). Developing marketing strategy for electronic business by using McCarthy's Four Marketing Mix Model and Porter's Five Competitive Forces. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 47–53.
<https://doi.org/10.5195/emaj.2012.25>
- Bennion, M. L. (1987). Segmentation and positioning in a basic industry. *Industrial Marketing Management*, 16(1), 9–18. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(87\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(87)90003-4)
- Cahill, D. J. (1997). Target marketing and segmentation: valid and useful tools for marketing. *Management Decision*, 35(1), 10–13.
<https://doi.org/10.1108/00251749710160133>
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia* (4^a edição). Edições Sílabo.
- Castilho, F. (2013). Estratégias transmediáticas e reações dos públicos de TV. Em *VII SOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 552–559).
<https://novaresearch.unl.pt/en/publications/estrategias-transmediaticas-e-reacoes-dos-publicos-de-tv-2>
- Costa, M. (2016). A TV transmídia e a emergência de uma nova audiência. Em *XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste* (pp. 1–12).
<https://doi.org/10.7764/cdi.36.647>
- Cravens, D. W. (1998). Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 237–241.

<https://doi.org/10.1177/0092070398263005>

- Dadzie, K. Q., Amponsah, D. K., Dadzie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How Firms Implement Marketing Strategies in Emerging Markets: An Empirical Assessment of The 4A Marketing Mix Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(3), 234–256. <https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1311220>
- Dias, N. S., & Oliveira, R. C. (2019). Narrativa complexa, neobarroco e cultura participativa: um estudo a partir da série de televisão Mr. Robot. *Revista GEMInIS*, 10(1), 89–110.
<http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/384>
- Dias, P. R. (2017). Televisão Brasileira e Entretenimento: Do espetáculo ao mito. *Extraprensa: Cultura e Comunicação na América Latina*, 10(2), 286–298.
<https://doi.org/https://doi.org/10.11606/extraprensa2017.122580>
- DiMingo, E. (1988). The fine art of positioning. *The Journal of business strategy*, 9(2), 34–38. <https://doi.org/10.1108/eb039211>
- Fernandes, A. P. (2000). Televisão do público: Um estudo sobre a realidade portuguesa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 32, 117–145.
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292000000100007
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy* (Fifth Edit). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Filho, F. C., & Santos, L. A. (2015). O segundo ecrã e a informação: história, definição e pistas para um futuro. *Comunicação e Sociedade*, 28, 191–210.
[https://doi.org/10.17231/comsoc.28\(2015\).2277](https://doi.org/10.17231/comsoc.28(2015).2277)
- Freire, A. (2002). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.

- García-Avilés, J. (2012). Roles of audience participation in multiplatform television: From fans and consumers, to collaborators and activists. *Participations. Journal of Audience and Reception Studies*, 9(2), 429–447.
[https://www.participations.org/Volume 9/Issue 2/24 Garcia-Aviles.pdf](https://www.participations.org/Volume%209/Issue%202/24%20Garcia-Aviles.pdf)
- Gaspar, M. (2004). Como o telejornal aprendeu a amar a greve geral As estratégias da cobertura mediática dos conflitos laborais na televisão portuguesa. Em *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção* (pp. 41–50). Braga: Associação Portuguesa de Sociologia.
https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR46152454334db_1.pdf
- Gomes, P. Z., & Freire, T. (2018). As 100 marcas com maior valor de reputação em Portugal. *Exame*. <https://visao.sapo.pt/exame/2018-08-10-as-100-marcas-com-maior-valor-de-reputacao-em-portugal/>
- Gouvêa, M. A., & Niño, F. M. (2010). A Diferenciação no Processo de Posicionamento de Marketing e o Setor de Turismo. *Gestão & Regionalidade*, 26(76), 4–16.
<https://doi.org/https://doi.org/10.13037/gr.vol26n76.25>
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 30–42.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658494>
- Impresa. (2020). Comunicado SIC. Grupo Impresa.
- Jenkins, H. (2009a). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. Mit Press. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-801867-5.00008-2>
- Jenkins, H. (2009b). *Cultura da Convergência* (2.^a ed.). São Paulo: ALEPH. Obtido de <http://files.disc-midia-sociedade-e-cultura.webnode.com/200000024->

7c5cf7e526/introdu cultura da convergência.pdf

- Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing* (4.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. (S. Yagan, Ed.) (14.^a ed.). Essex: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14 ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th editi). England: Pearson Education Limited.
- Lee, H. J., & Adrejevic, M. (2014). Second Screen Theory: From democratic surround to digital enclosure. Em *Connected Viewing: Selling, Streaming & Sharing Media in the Digital Era* (First Edit, pp. 40–61). London: Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203067994>
- Lima, C. A. (2018). Espectadores participativos em plataformas de sociabilidade: datificação e gestão das audiências. *GEMInIS*, 9(1), 18–39.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4322/2179-1465.0901002>
- Lopes, F., & Pereira, S. (2007). Estudos sobre programação televisiva : os programas de informação e os conteúdos para a infância. Em *Conferência Internacional Informação e Programação de Serviço Público num Contexto Competitivo* (pp. 1–31). Lisboa: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
<http://hdl.handle.net/1822/8714>
- Martins, G. D. A. (2006). *Estudo de Caso. Uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Mastermann, L. (1980). *Teaching About Television. The Methodology and organisation of TV Studies*. London: Palgrave Macmillan.
- Mühlbacher, H., Dreher, A., & Gabriel-Ritter, A. (1994). MIPS-managing industrial

positioning strategies. *Industrial Marketing Management*, 23(4), 287–297.

[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)90044-2](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90044-2)

Oliveira, B., & Campomar, M. C. (2007). Revisitando o posicionamento em marketing

Marketing positioning revisited. *Revista de Gestão USP*, 14(1), 41–52.

<https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36589>

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à*

Descoberta Científica (1.ª ed.). Porto: Vida Económica.

Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial: análise, formulação e implementação*. Editorial

Presença.

Rezende, R. (2013). O “entre-lugar” televisivo : produções sensórias a partir do

hibridismo realidade e ficção. Em *9º Encontro Nacional de História Midia*. Rio de

Janeiro. [http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-](http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-midia-audiovisual-e-visual/o-201centre-lugar201d-televisivo-producoes-sensorias-a-partir-do-hibridismo-realidade-e-ficcao)

[2013/artigos/gt-historia-da-midia-audiovisual-e-visual/o-201centre-lugar201d-](http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-midia-audiovisual-e-visual/o-201centre-lugar201d-televisivo-producoes-sensorias-a-partir-do-hibridismo-realidade-e-ficcao)

[televisivo-producoes-sensorias-a-partir-do-hibridismo-realidade-e-ficcao](http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-midia-audiovisual-e-visual/o-201centre-lugar201d-televisivo-producoes-sensorias-a-partir-do-hibridismo-realidade-e-ficcao)

Rezende, R. (2016). A potência imagética e a televisão do século XXI: algumas

reflexões. *Revista de La Asociación Española de Investigación de La*

Comunicación, 3(6), 69–76.

<http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/68>

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle For Your Mind - 20th anniversary*

edition (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Rosini, A. M., Dalla, C. B., & Santos, A. E. P. (2019). Perspectivas sobre o Marketing

Estratégico , Estratégias de Marketing , Posicionamento e Segmentação. *REPAAE –*

Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, 5(1), 207–231.

<https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/179/pdf>

- Ryan, M.-L. (2013). Narrativa Transmídia e Transficcionalidade. *Celeuma*, 2(3), 96–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.2318-7875.v2i3p96-128>
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. Lisboa: LIDEL.
- Serra, P. (2003). A televisão e a visibilidade como variável estética. *Contemporanea - Revista de Comunicação e de Cultura*, 1(1), 9–25.
<https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/3435/2502>
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2008). Reposicionamento de marcas: Estudo de casos Brasileiros. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 10(26), 1–16.
<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/88/107>
- Shin, N. (2001). Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2(4), 164–171.
<https://doi.org/10.5195/emaj.2011.13>
- Siqueira, D. da C. O. (1999). *A ciência na televisão: mito, ritual e espetáculo* (1.^a ed.). São Paulo: Annablume.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1067. <https://doi.org/10.1002/smj.198>
- Sobral, F. A. (2012). Televisão Em Contexto Português: Uma Abordagem Histórica E Prospetiva. *Millenium*, 42, 143–159.
<http://www.ipv.pt/millenium/Millenium42/10.pdf>
- Sousa, H., & Santos, L. A. (2003). RTP e Serviço Público: Um percurso de inultrapassável dependência e contradição. Em *A Televisão e a Cidadania:*

- contributos para o debate sobre o serviço público* (pp. 1–23). Braga: Campo das Letras. <http://hdl.handle.net/1822/1002>
- Stake, R. (2000). Case Studies. Em N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research* (2.^a ed.). Londres.
- Telles, R. (2004). *Posicionamento e Reposicionamento de Marca*. Universidade de São Paulo. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:-+posicionamento+e+reposicionamento+de+marca+-#2>
- Toaldo, A. M. M., & Luce, F. B. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1–11. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902006000400004>
- Torres, E. C. (2011). *A Televisão e o Serviço Público*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel Dos Santos.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2009). *Repositioning Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis* (1.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Rev SOCERJ*, 20(5), 383–386. http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf
- Walker, J. O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the of Business Implementation Strategies: A Critical Review and Framewor. *Journal of Marketing*, 51(3), 15–33. <https://doi.org/10.2307/1251645>
- Webster, J. G., & Litchy, L. W. (1991). *Rating Analysis: Theory and Practise*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- White, R. A. (1994). Televisão como Mito e Ritual. *Comunicação e Educação*, 1, 47–55.



<https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0i1p47-55>

White, R. A. (1995). Televisão como Mito e Ritual. *Comunicação e Educação*, 2, 65–75.

<https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0i2p65-75>

Wolton, D. (1994). *Elogio do Grande Público: Uma Teoria Crítica da Televisão*. Porto: Edições ASA.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3.^a ed.). SAGE Publications.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (3.^a ed.). São Paulo: Bookman.

NETGRAFIA

A grande entrevista ao CEO da Impresa. Imagens de Marca. Retrieved April 15, 2020, from: <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/a-grande-entrevista-ao-ceo-da-impresa/>

A SIC celebra 25 anos como primeira estação privada de televisão. Clube Português Imprensa. Retrieved June 5, 2020, from: <http://www.clubedeimprensa.pt/Artigo/1902>

Armés (2020). Daniel Oliveira: “Os meus olhos dizem várias coisas, consoante as circunstâncias”. GQ Portugal. Retrieved May 17, 2020, from: <https://www.gqportugal.pt/daniel-oliveira-entrevista>

Conheça as origens do logótipo e do hino! SIC. Retrieved May 14, 2020, from: <https://sic.pt/institucional3/2007-12-04-conheca-as-origens-do-logotipo-e-do-hino>

Costa (2019). Daniel Oliveira justifica liderança da SIC: “A Cristina é um fenómeno da comunicação”. A Televisão. Retrieved May 18, 2020, from: <https://www.atelevisao.com/sic/daniel-oliveira-justifica-lideranca-da-sic-a-cristina-e-um-fenomeno-de-comunicacao/>

Direto do Facebook (6/10/2017). SIC Notícias. Retrieved June 8, 2020, from: <https://www.facebook.com/sicnoticias/videos/10155882020341388/>

Lima (2019). Francisco Pedro Balsemão: emissão obrigacionista é “momento histórico para a Impresa”. Expresso. Retrieved May 10, 2020, from: <https://expresso.pt/economia/2019-07-05-Francisco-Pedro-Balsemao-emissao-obrigacionista-e-momento-historico-para-a-Impresa>



Lima, C. R. (2020). SIC, um ano de liderança. Imagens de marca. Retrieved May 15, 2020, from: <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/sic-um-ano-de-lideranca/>

Lusa (2019). “Estamos confiantes” que a SIC manterá a liderança “durante muito tempo” diz CEO da Impresa. Sapo Magazine. Retrieved May 20, 2020, from: <https://mag.sapo.pt/tv/atualidade-tv/artigos/estamos-confiantes-que-a-sic-mantera-lideranca-durante-muito-tempo-ceo-impresa>

Lusa (2019). “Estamos confiantes” que a SIC manterá a liderança “durante muito tempo” diz CEO da Impresa. Eco Sapo. Retrieved May 20, 2020, from: <https://eco.sapo.pt/2019/09/12/estamos-confiantes-que-a-sic-mantera-lideranca-durante-muito-tempo-diz-ceo-da-impresa/>

Primeiro Jornal (6/10/2018). SIC. Retrieved June 6, 2020, from: https://www.youtube.com/watch?v=1_oQIvGyupY

SIC aposta em dois filmes originais neste Natal. Espalha Factos. Retrieved June 15, 2020, from: <https://espalhafactos.com/2019/12/18/sic-aposta-em-dois-filmes-originais/>



ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	GUIÃO DAS ENTREVISTAS
ANEXO 2	EXEMPLOS DE CARTAZES DE CAMPANHA UTILIZADOS PELA SIC
ANEXO 3	MODERNIZAÇÃO DO LOGOTIPO
ANEXO 4	COMUNICAÇÃO DOS VALORES DA MARCA

ANEXO 1

Guião da entrevista

O meu nome é Mara Sofia Xavier Martins, e estou a contactá-lo(a) no âmbito da realização de uma dissertação de mestrado na área da Gestão de Marketing, no IPAM Porto cujo tema é “A importância de uma estratégia de reposicionamento de um canal televisivo”.

Para a consecução de um trabalho mais rigoroso, solicita-se a sua colaboração para responder à seguinte entrevista.

As informações pessoais serão utilizadas unicamente para caracterização da amostra e todos os dados recolhidos servirão apenas para fins académicos e poderão constar, única e exclusivamente, na dissertação de mestrado acima especificada.

Agradeço desde já a atenção dispensada e comprometo-me a cumprir o anteriormente referido.

Tendo em conta o sucesso da estratégia implementada pelo canal generalista SIC entre 2017 e 2019, que culminou com a liderança de audiências, por favor responda às seguintes questões.

Segmentação e Target

1. Como procederam para conhecerem melhor o vosso público antes de implementarem a estratégia?
2. Em que se basearam para apostarem na atual grelha de programação?

Posicionamento e Reposicionamento

3. Que motivos levaram à necessidade de reposicionamento da marca?
4. De que forma, esse reposicionamento, influenciou o sucesso atingido em 2019?
5. Qual o objetivo para a promessa “A SIC mexe consigo”?
6. Qual foi o propósito aquando a realização da *tour* nacional de celebração dos 25 anos do canal?



7. Por que motivo procederam à alteração do logótipo do canal?

Diferenciação

8. O que diferencia a SIC dos outros canais (generalistas ou não) e das plataformas *streaming*?
9. Na sua opinião, porque é que o público prefere a SIC?

Implementação da estratégia

10. Quais foram os objetivos para o desenvolvimento da estratégia entre 2017 e 2019?
11. Como foi implementada a estratégia?
12. No período de implementação da estratégia, que formas adotaram para a comunicar?
13. De que forma a gestão de topo se envolveu no desenvolvimento da estratégia?
14. Que formas adotaram para comunicar a marca SIC?
15. Como sentiram o impacto das formas de comunicação adotadas?
16. Das diferentes formas de comunicação utilizadas qual foi a mais eficaz?

Canal de televisão

17. De que forma é que os conteúdos/programas permitiram alcançar o sucesso?
18. Qual a estratégia utilizada, na elaboração da grelha de programação, para a obtenção de boas audiências em todos os períodos de emissão?
19. Quais são os objetivos, do canal, aquando da elaboração da programação?
20. A estratégia implementada pela SIC obteve sucesso na “guerra” pelas audiências. Na sua opinião o que torna a SIC merecedora desta vitória?
21. Pode indicar alguém para responder a futuras entrevistas?
22. Para finalizar, gostaria de acrescentar algum comentário?

Dados Pessoais

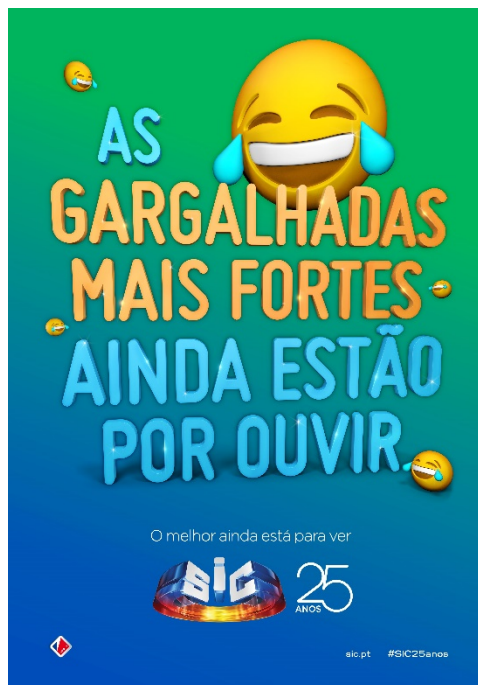
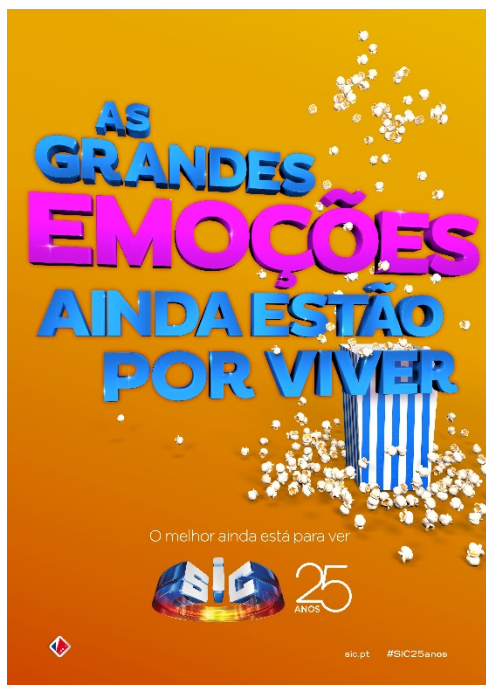
Nome:

Idade:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha no grupo Impresa?

ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4

