



**IPAM**

**THE MARKETING SCHOOL**

## **PROJETO DE ESTÁGIO**

**CONTINENTE MAGAZINE MULTIPLATAFORMAS**

**AUTORA:** Renata Moniz de Macedo

**ORIENTADOR:** Prof. Doutor Filipe Sampaio Rodrigues

**ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO, 2015**

## 1. AGRADECIMENTOS

“There comes a time in your life when you have to let go of all the pointless drama and the people who create it and surround yourself with people who make you laugh so hard that you forget the bad and focus solely on the good. After all life is too short to be anything but happy.”

(Karl Marx)

Viveste nesta lógica enquanto te foi permitido. E foi nessa lógica que chegaste longe, conseguindo um trabalho que te permitiu viver como querias, com tudo a que tiveste direito.

Hoje foco-me em ti e na tua força para continuar e prometo dedicar-te cada sucesso, e cada fracasso que sei que verias como apenas uma aprendizagem.

Obrigada por cada ida “para apanhar ar”, por cada desabafo que partilhaste comigo por email, por mensagem, ou pessoalmente e por todo o teu esforço em me integrares na empresa que nos viu crescer. Obrigada pela força que a tua mãe disse que tinhas e que, eu acrescento, além de a teres tido, partilhaste sempre comigo e com os outros.

Deixo-te aqui o primeiro abraço que várias vezes te prometi, e nunca te cheguei a dar.

Obrigada por tudo, e continua a olhar por mim, aí onde estás, Sérgio Cadilhe Pereira.

Palavras-chave: Marketing Digital; Transmedia Storytelling; Cross-channel; Consumo Online; Marketing Relacional; Comunicação

*Keywords: Digital Marketing; Transmedia Storytelling; Cross-channel; Online Consumption; Relational Marketing; Communication*

### **Resumo**

Após alguns meses de estágio na equipa de Folhetos e Publicações, da Sonae MC, onde é concebida a revista *Continente Magazine*, detetou-se a necessidade de criar novas versões, em diferentes plataformas, que acrescentem dinamismo e valor à publicação. Este projeto responde a este problema, apresentando soluções para a mesma.

### **Abstract**

After a few months of an internship at Folhetos e Publicações's team of Sonae MC, where *Continente Magazine* is produced, the necessity of creating new versions, which attribute dynamism and value to this publication. This project is an answer to this problem, and shows solutions for that.

## 2. ÍNDICE

### Conteúdo

<b>1.</b>	<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>10</b>
<b>5.1.</b>	<b>Marketing de Retalho.....</b>	<b>10</b>
<b>5.2.</b>	<b>Nova Era de Marketing .....</b>	<b>12</b>
<b>5.3.</b>	<b>Marketing Digital.....</b>	<b>15</b>
<b>5.4.</b>	<b>Transmedia Storytelling.....</b>	<b>17</b>
<b>6.</b>	<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>30</b>
<b>7.1.</b>	<b>Conclusão do Capítulo .....</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>ESTRATÉGIA.....</b>	<b>40</b>
<b>8.1.</b>	<b>Modelo Canvas.....</b>	<b>40</b>
<b>8.1.1.</b>	<b>Proposta de Valor.....</b>	<b>43</b>
<b>8.1.2.</b>	<b>Segmento de Clientes.....</b>	<b>45</b>
<b>8.1.3.</b>	<b>Relacionamento com os Clientes.....</b>	<b>45</b>
<b>8.1.4.</b>	<b>Canais.....</b>	<b>46</b>
<b>8.1.5.</b>	<b>Atividades Chave .....</b>	<b>47</b>
<b>8.1.6.</b>	<b>Recursos-chave .....</b>	<b>51</b>
<b>8.1.7.</b>	<b>Parceiros-chave.....</b>	<b>52</b>
<b>8.1.8.</b>	<b>Estrutura de Custos e Fluxo de Receitas.....</b>	<b>53</b>

<b>8.1.9.</b>	<b>Transmedia Storytelling</b> .....	<b>54</b>
8.1.10.	História Continente Magazine .....	56
8.1.11.	Equipas e Respetivas Responsabilidades.....	61
<b>9.</b>	<b>CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES</b> .....	<b>63</b>
<b>10.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>65</b>
<b>11.</b>	<b>NETGRAFIA</b> .....	<b>67</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>68</b>

### 3. INDICE DE FIGURAS

Figura 1_ Transmedia Storytelling.....	23
Figura 2_ Análise Swot.....	36
Figura 3_ Modelo Canvas .....	42
Figura 4_Influencia Facebook .....	59
Figura 5_Audiências R. Culinária .....	68
Figura 6_Escoamento das Revistas .....	68
Figura 7_Questionário Qualificação .....	68
Figura 8_Respostas de Seleção .....	69
Figura 9_Modelo Canvas .....	69
Figura 10_ Guião Focus Group .....	69
Figura 11_Guião Focus Group .....	69
Figura 12_Retail Magazines .....	69
Figura 13_Utilizadores Redes Sociais.....	69

#### 4. INTRODUÇÃO

Criada em Outubro de 2010, a *Continente Magazine* é hoje a revista de culinária mais vendida em Portugal e a quarta mais vendida na categoria de revistas generalistas. É distribuída em todos os Continentes, Continentes Modelo e Continentes Bom Dia do país, bem como nas lojas Note. Foi, este ano, eleita Escolha do Consumidor, pelo segundo ano consecutivo, na categoria de revistas de culinária.

A revista dispõe ainda de uma aplicação móvel, para smartphones Android e/ou IOS. Contudo, ao contrário da evolução das vendas da revista impressa, que regista um crescimento positivo ao longo do tempo, a revista digital tem cada vez menos consumidores, pelas lacunas que apresenta e por não acrescentar qualquer valor à revista em papel.

Para combater esta lacuna, que se verifica tanto a nível de inovação, como de diferenciação na revista, e para garantir a continuidade do sucesso da mesma, bem como reforça-lo, neste projeto serão apresentadas e justificadas as melhores estratégias a utilizar na *Continente Magazine*.

Para o efeito serão consideradas as melhores técnicas de marketing utilizadas por diferentes marcas, em múltiplos canais de comunicação, encontradas ao longo da pesquisa. Desenvolver-se-á um plano de ação que promova a presença da marca em multiplataformas, que se complementem entre si, ao mesmo tempo que se terá em conta os custos que estas podem trazer à empresa.

Assim, e tendo como mais-valia, o conhecimento sobre o Marketing da empresa, as suas equipas e os recursos de que estas dispõem, tentar-se-á apresentar a solução mais viável e que vá de encontro aos valores e princípios do Continente.

O objetivo é então fazer desta revista, um projeto multiplataformas, com base nas técnicas utilizadas pelo Transmedia Storytelling.

É necessário ainda acrescentar que, com a entrada da revista no mercado, a audiência das revistas de culinária sofreu um aumento de 6%, como se pode ver no anexo (Figura\_5) e logo no primeiro ano, com vendas mensais de cerca de 50.000 exemplares, a Continente Magazine encontrava-se muito acima das suas concorrentes, com uma quota de mercado de 66% (ver anexo Figura\_6).

Estes dados são uteis de sublinhar na medida em que mostram que existia, de facto, nos clientes a necessidade de terem uma revista deste género – o crescente número de vendas desde a sua criação até à atualidade prova que a revista tem respondido satisfatoriamente às necessidades dos seus leitores.

Ou seja, o objetivo é de facto melhorar a sua comunicação, de modo a que esta se torne mais eficiente e, conseqüentemente, consiga chegar a novos clientes e, mostrando-lhes a mais-valia que traz para as suas vidas, fidelizá-los.

Assim, este documento apresenta, em primeiro lugar, informação recolhida em dados secundários, fazendo referências inicialmente, à evolução do marketing no sector do retalho, chegando ao marketing digital e passando para o Transmedia Storytelling, explicando de que forma esta complementa todas as outras referidas e como deve ser desenvolvida. Seguidamente, explica-se de que forma será desenvolvido o presente estudo e que métodos serão utilizados para garantir o rigor do mesmo e a sua futura aplicabilidade. Numa terceira fase, desenvolve-se um diagnóstico mais detalhado ao problema a ser estudado, sendo este baseado em dados recolhidos dentro e fora da empresa, através de meios explicados no capítulo anterior, para que o leitor compreenda quais as vantagens e quais os porquês de se definirem as estratégias referidas no capítulo seguinte; este é, na perspetiva do autor, o capítulo mais importante do documento, na medida em que pretende delinear todas as fases que a empresa deve cumprir para alcançar os objetivos propostos no documento. Ressalve-se que para o desenvolvimento de estratégias para a Continente Magazine, foram usados como linha condutora de pensamento o Modelo Canvas, de Alexander Osterwalder, os 5 passos identificados por Paul M. Wood para a criação de uma estratégia Transmedia Storytelling, bem como os identificados por Nick DeMartino, para o mesmo efeito. É no desenvolvimento da criação da estratégia de Transmedia Storytelling que são

explicados os elementos chave para a criação da história para a estratégia – esta desenvolvida de acordo com os valores e crenças da marca.

Por fim, o leitor poderá ter uma visão geral das conclusões tiradas deste estudo e compreender os motivos pelos quais o estudo se define importante para a tomada de decisões que revelam ser obrigatórias para o bom crescimento e posicionamento da revista.

## 5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 5.1. Marketing de Retalho

De acordo com dados recolhidos em 14 diferentes países, a Europa gastou, em 2010, mais de sete mil milhões de euros em promoção de produtos alimentares. Para efeitos de comparação, a indústria automóvel gastou, no mesmo ano, 5.400 milhões de euros em publicidade (dados da European Association of Communications Agencies, 2012). Prevê-se que, em 2016, a indústria europeia de retalho alimentar tenha um valor de 2.296 bilhões de euros – um aumento de 49% desde 2009 (cit. In. Marketline, 2012). É ainda necessário considerar o crescente volume de importações e exportações a que este ramo assiste. Produtos naturais da Europa de Leste são hoje vendidos em mercearias independentes, ou em grandes redes de comércio, como a Tesco ou a Asda, de países como a Inglaterra, ou a Irlanda Wallop (2009) . Comerciantes de produtos alimentares, como a Tesco ou a Carrefour, que estão presentes na maioria dos países da União Europeia, vêm-se obrigados a comunicar para vários grupos diferentes, culturalmente (Marketline, 2012).

De acordo com Kotler, P. e Keller, K. (2006), cit. In. *Administração de Marketing* (pg. 164), “O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. Entre eles, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência”. Neste sentido, os mesmos autores explicam que por fatores culturais, entende-se a família e outras pessoas de proximidade, nacionalidade, religião, grupo racial, região demográfica e classes sociais. Sobre as diferentes preferências relativamente ao modo de comunicação dos produtos utilizados pelas marcas, os autores Kotler e Keller (2006) defendem que diferentes classes, tem diferentes preferências. Sendo que, segundo os mesmos, “as classes mais altas dão preferência a revistas e livros, enquanto as mais baixas preferem a televisão”. (Laroche, Nepomuceno, Huang, & Richard, 2011, p. 27), num estudo elaborado sobre os efeitos do humor na comunicação de produtos alimentares, nos Estados Unidos e na China, recolheram dados que não relacionam os efeitos e as suas diferenças, com os valores culturais desses países, sendo desse modo

inconclusivo e não possíveis de serem aproveitados para o presente estudo. Por outro lado, a análise a vários estudos feitos sobre a relação das diferenças dos valores culturais nos países, com a publicidade, apresentam muitas vezes resultados contraditórios, ou concordâncias limitadas, que não dão segurança (Czarnecka, Dahl & Eagle, 2013, p. 59).

No mesmo sentido, a GLOBE oferece dois níveis de orientação cultural: os valores da sociedade (a forma como as coisas deveriam realmente ser); e as práticas da sociedade (a forma como as coisas realmente são). Esta distinção ajuda a seguir uma orientação de pensamento correta, ao invés de uma incorreta (Minkov & Blagoev, 2012, p. 3). A orientação pela pelos valores da sociedade irá revelar uma opinião/visão de uma sociedade ideal, de acordo com os valores próprios e aspirações; já a orientação pelas práticas da sociedade será uma reflexão da percepção que os comportamentos predominantes de uma população transmitem, sobre os seus valores e cultura (Brewer & Venaik, 2010, p. 132).

De acordo com um estudo realizado pela APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), os super e hipermercados, têm alguns problemas, que levam à necessidade de serem feitas divulgações aos espaços, de modo a que os consumidores sintam que devem continuar a frequentá-los. No seu estudo, a APED identificou como principais defeitos destes estabelecimentos o encerramento ao domingo (nalguns casos); a menor proximidade da área de residência; a grande afluência de pessoas e tempo de espera para pagamento; o modo como suscita maior número de compras por impulso; o facto da visita apenas poder ser justificada para grandes compras; a fraca capacidade de resposta / disponibilidade dos funcionários; o serviço pouco ou nada personalizado e especializado; a grande dimensão (o que implica tempo para as compras e mobilidade); os corredores estreitos (neste aspeto os inquiridos identificaram e deram como exemplo principalmente o Continente de Matosinhos); a aposta em mão-de-obra barata e escassez de funcionários; o ambiente “stressante”; a organização nem sempre cuidada; a não promoção do consumo de produtos nacionais; a qualidade de alguns produtos (aqui identificam-se essencialmente os verdes e a fruta), principalmente quando embalados (neste caso, a carne e o peixe) dada a desconfiança face à

veracidade da validade; e as falhas ao nível da reposição de stocks, bem como alguns preços errados. Considerando as opiniões dos consumidores recolhidas neste estudo, dever-se-á pensar em criar estratégias que levem o consumidor a acreditar que o comércio das grandes superfícies deve continuar a ser respeitado como sendo de qualidade e confiança.

Por outro lado, (Wood & Neal, 2009, p. 63) defendem que o comportamento do consumidor é essencialmente influenciado pelos hábitos. (Bettman & Sujan, 2012, p. 59) acrescentam que, por norma, os consumidores raramente alteram os seus hábitos de compras, que lhes foram transmitidos pela família, por causa de comunicação externa.

É necessário ter igualmente em conta os aspetos exteriores às empresas, que influenciam diretamente no comportamento do consumidor. *Com a inflação a aumentar, os salários reais a descer, o aumento dos impostos e dos preços dos bens alimentares, o poder de compra das famílias tem vindo a diminuir* (Faria, 2008, p. 58). Se se considerar que o orçamento disponível para consumo de bens essenciais, como alimentação e produtos de higiene diminuiu, e que as pessoas estão a cortar nestes gastos vistos como “bens essenciais”, torna-se cada vez mais necessário ajudar os consumidores a identificarem os produtos/serviços extra, como essenciais. (Arvidsson, 2005) referiu-se à revista Sainsbury’s Magazine (da rede britânica de supermercados Sainsbury’s) como sendo uma forma de criar um contexto para o consumo, criado pela marca, através de estratégias cross-media de marketing.

Compreende-se assim, a necessidade latente ao mercado de evoluir, comunicando de modo mais transversal e conseguindo, de algum modo, alcançar um maior número de pessoas. É deste modo que se entra numa nova era de marketing.

## **5.2. Nova Era de Marketing**

O marketing de massas necessita de um mercado extenso para existir – chega a televisão e revistas, transmitindo mensagens standard a uma larga e difusa audiência. Nos negócios ligados a alimentação, farmácia, cosméticos e automóveis, esta pode ser até muito eficiente. Mas tem também muitas desvantagens, como é o

caso de não poder ser interativo e de não permitir dar respostas em tempo real, ou de avaliar de diferentes modos os efeitos da comunicação nos consumidores e de ter uma flexibilidade reduzida.

Já o marketing direto exige que haja um segmento de mercado bem definido, chegando aos consumidores de forma personalizada. Esta traz vantagens na medida em que oferece às empresas informação privilegiada sobre os seus consumidores, dando-lhe a possibilidade de criar um relacionamento mais próximo com os mesmos (ex.: no dia de aniversário, possibilita o envio de mensagens a felicitar); para garantir eficiência, nalguns setores, é necessário um maior esforço (por exemplo na venda de cartões de crédito, viagens e softwares).

A tecnologia transforma os negócios, sendo nalguns casos fulcral para o seu sucesso, uma vez que é uma alternativa ao mercado “real e físico”, que não só é menos viável, como menos eficiente (a internet elimina problemas inerentes aos negócios, como os geográficos, ou fusos horários, que são barreiras para alguns clientes). Ao contrário das tradicionais estratégias utilizadas por muitas grandes empresas internacionais, começa a tornar-se evidente uma nova ideia de marketing que se foca especialmente na globalização. É possível assistir atualmente a um crescente aparecimento de novos negócios que, por serem online, chegam a qualquer parte do mundo, em qualquer língua. Fazendo com que a distancia deixe de ser um obstáculo à compra. Qualquer pessoa, em qualquer sítio e a qualquer hora tem assim acesso a esses negócios. Estes mercados devem-se focar em dois pontos específicos:

1. Na relação com os clientes - a grande abrangência e o alcance de números extensos de pessoas, não deve permitir à empresa/marca o descuido na relação com os seus clientes);
2. Nas tecnologias da informação e respetivas aplicações (um fator de sucesso das empresas é a relação entre os meios de comunicação online que utilizam e a sua orientação para o mercado).

Nos últimos 17 anos tem sido pedido aos membros do Conselho Consultivo da revista *Response Magazine*, que investiguem tendências para o mercado. Numa

entrevista aos mesmos, Linda Goldstein afirma que as empresas serão quase forçadas a desenvolver as suas plataformas que permitem a criação de estratégias de mobile marketing e de marketing digital. A advogada (funcionária da empresa Manatt Phelps & Phillips), afirma ainda que a rede social Facebook tem já à venda na sua plataforma, anúncios televisivos de 15 segundos e que estes têm tido mais impacto no consumo, do que os transmitidos em televisão.

Atualmente, é possível verificar que, no geral, os consumidores preferem a comunicação online, aos média tradicionais. Tem-se aliás verificado que a comunicação online tem efeitos significativos no consumo offline (Lewis & Reiley, 2013, p. 83). Além disso, verifica-se ainda um crescimento no número de pessoas que procuram sites especializados de compra/venda através não só de computadores, como de equipamentos móveis, que permitem fazê-lo a qualquer momento que queiram, dando assim preferência ao consumo através da internet.

A rápida evolução e acompanhamento da mesma, pelos consumidores, afeta e transforma todo o processo de produção, distribuição e consumo e acrescenta ainda a necessidade das empresas de otimizar os canais que detêm online, tendo ainda que assegurar que dispõe de ferramentas indicadoras da performance desses canais

Entenda-se que a preferência pelo online, aquando da procura por informação, é vantajosa a vários níveis: não só traz menos custos [a internet é vista hoje como um meio de publicidade “low-cost” (Kim e Balachander, 2010)], como torna a comunicação mais completa - supõe-se que um meio de comunicação online traga mais dinamismo do que o tradicional. A vantagem do online é a facilidade com que as pessoas e as empresas se podem mostrar e apresentar aos outros, oferecendo diferentes modos de mostrar como são (sites, aplicações para equipamentos móveis, emails, ...). Além disso, contrariamente ao que acontece com a televisão, a rádio, os jornais e/ou revistas, os média online não têm tanto controlo legislativo, o que facilita a divulgação da informação – (Goldfarb & Tucker, 2011, p. 173) acrescentam ainda que as restrições à comunicação offline estão a influenciar cada vez mais o uso do online como meio de comunicação. O mundo online não pertence a nenhuma empresa ou organização, ninguém é dono dela. Desenvolve-se e cresce de cada vez que alguém partilha informação ou se conecta a

alguém através das várias redes sociais existentes, criando uma rede global de comunicação, que se tem vindo a tornar a rede de comunicação em massa mais significativa. Contudo, é de salientar que a utilização da internet está-se a tornar cada vez mais difusa. No mesmo momento, enormes quantidades de pessoas, para efeitos pessoais ou profissionais, publicam informação online. Este problema de excesso de informação online pode ser vista como uma oportunidade, ou como um entrave, as empresas devem ser capazes de a utilizar para, eficazmente, aplicarem as suas estratégias online. Resumindo, na internet ou somos quem dá a informação ao Mundo, ou somos só um canal para que outros encontrem essa informação e depois a possam transmitir à sua maneira (Ilarionova, 2011, p. 49).

Contudo, ainda que haja inúmeras vantagens no aproveitamento do mundo online para aumentar vendas e criar mais valor ao produto/serviço que se vende, as empresas têm que ter consciência das exigências inerentes a um bom meio de comunicação online – compete ao marketing das empresas garantir que este seja atrativo, inovador e, ao mesmo tempo, útil. Além disso, as empresas devem, por mais que acreditem que a informação que dispensam é toda útil e interessante, apresentar aos consumidores a possibilidade de poderem escolher facilmente a informação que pretendem consultar (é obrigatório que as empresas criem brochuras que permitam ao consumidor fazer essa seleção, não sendo estes obrigados a ver tudo – o que querem e o que não querem).

É neste ponto que surge a importância do marketing digital, comprometendo todas as crenças tidas pelos profissionais da área que acreditavam na obrigatoriedade de se comunicar nos tradicionais meios para alcançar as pessoas certas.

### **5.3. Marketing Digital**

Um inquérito distribuído por 400 dos melhores marketers na América do Norte, revelou que a opinião da maior parte é que o marketing digital terá um papel integrante no marketing mix das organizações. Os dados recolhidos do questionário, distribuído online [Digital Marketing Dialog (CMO Council, BtoB Magazine Studies –Digital Marketing Dialog" USA Today is Responses)], mostram

que cerca de dois terços dos inquiridos consideram que o marketing digital é de importância estratégica dentro das empresas; ao passo que outros três quartos afirmaram ter planeado um aumento do orçamento para o marketing digital para o ano seguinte. Seis em cada dez entrevistados declararam que os programas de marketing digital ganharão cada vez mais terreno, devido aos baixos custos que trazem para a empresa, pela rapidez de execução e realização de respostas, bem como pelo rigor na medição destas. Cerca de 65% dos entrevistados reconheceu que o a utilização do email está hoje no topo da lista de estratégias de marketing digital utilizadas pelas empresas, superando a distribuição direta de conteúdos, boletins e/ou publicidade.

Este facto justifica-se porque nos dias de hoje o uso de um smartphone e/ou tablet revela-se indispensável na vida das pessoas e são ferramentas utilizadas para todo o tipo de atividades. Os telemóveis são objetos pessoais que transmitem, cada vez mais, uma imagem de estatuto e estilo pessoal – o que se verifica na crescente importância dada aos acessórios para telemóveis, às fotografias que no fundo do telemóvel, no bloqueio do ecrã, etc... Os telemóveis já não são apenas equipamentos úteis para o envio de mensagens/chamadas, são igualmente uma peça a incluir no vestuário, uma forma de entretenimento e de afirmação pessoal. Aliás, de acordo com um estudo feito em 16 países da Europa, no Médio Oriente e em África, 33% da população afirma preferir abdicar de todo o tipo de doces que costumam incluir na sua dieta, do que do telemóvel – facto que há pouco tempo seria impensável. A ligação emocional que as pessoas criam com os seus telemóveis é tão forte que não seria um exagero chamar-lhe “vício”.

Ainda que o marketing online seja já considerado uma forma de marketing tradicional, esta distingue-se das outras através de um procedimento que deve ser realçado neste meio – a interatividade. Os vendedores devem lutar por criar relações interativas com os seus consumidores, e não se deixarem restringir ao relacionamento que apenas procura a fidelização a longo prazo, uma vez que agora é preciso que o consumidor sinta que tem acompanhamento a qualquer hora, em qualquer sítio e, acima de tudo, que é parte integrante da empresa. Atualmente, essa interatividade é possível e facilitada, com o recurso a certas estratégias online (Kiley, 2006, p. 19) defende que atualmente, os marketers devem esforçar-se

arduamente por conseguir adotar estratégias de comunicação eficientes e inovadoras que se adaptem aos avanços tecnológicos globais, uma vez que revela ser um desafio competir com as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes.

As estratégias começam assim a revelar ser mais originais e inovadoras, começam a apresentar um caráter mais íntimo e de maior ligação com o cliente – o cliente começa a ser o foco de cada comunicação feita, este revê-se no que lhe é dito. As comunicações começam a deixar de ser feitas como mera publicidade, e passam a ser assumidas como histórias. Surge assim o Transmedia Storytelling.

#### **5.4. Transmedia Storytelling**

Como referido, cada vez mais se comprova a necessidade, cada vez maior, de arranjar estratégias que ajudem as marcas a criar valor para os clientes, possibilitando que estes sintam que aquelas são as “suas marcas” e que são essenciais para eles. O transmedia storytelling é uma ferramenta fortíssima na criação desse valor, além de que, se corretamente aproveitada, pode reduzir custos na comunicação e aumentar o número de recetores da mensagem. Para Jenkins (2006, p. 87) o consumo de uma narrativa transmedia storytelling traduz-se por “consumo de diversos elementos narrativos, dispersos em vários meios de comunicação, que têm como objetivo a criação de histórias unificadas e significativas para a experiência de consumo”. Já para Dena (2004, p. 27), o transmedia storytelling e o seu consumo são consequências diretas das mudanças socioculturais, tecnológicas e económicas, que afetam não só a forma de produção de estratégias de marketing, como também a forma como as pessoas vêem os média e o entretenimento.

Tendo em consideração a força desta forma de comunicação e não descuidando da ideia de que esta é ainda desconhecida por muitos, revelou-se necessário estudar o efeito das experiências do consumo de transmedia storytelling (ECTS), dando foco a duas principais questões:

1. Em que consistem as experiências de transmedia storytelling?

2. Como é que um consumidor se torna significativo pela sua experiência de consumo de transmedia storytelling?

De modo a entender os fenómenos vividos, ricos e complexos das ECTS, o estudo foi feito com uma metodologia qualitativa. Foram recolhidos dados de três contextos de transmedia: “Obama pela América”, “A fábrica de felicidade da Coca-Cola” e “Lost” (uma série televisiva) – todas vistas como narrativas transmedia, feitas por especialistas da área. O estudo foi por fim feito com base em dados recolhidos em entrevistas, em netnografia (Netnografia é o ramo da Etnografia que analisa o comportamento de indivíduos na Internet. Acredita-se que o termo foi empregado pela primeira vez por R.V.Kozinets, em 2002)<sup>1</sup> e por observação dos participantes. O conjunto de dados recolhidos permitiu identificar problemas e outros aspetos significantes, comuns entre os vários consumidores.

Por exemplo, que ao contrário do que Jenkins (2006, p. 87) considera acontecer (referido acima), os consumidores perante um vasto leque de alternativas existentes no mundo da comunicação, não se ligam essencialmente a um – estas recorrem ao processo de “patching” (correção), que se resume à junção e aglomeração de elementos das histórias transmitidas nos vários meios, de modo a personalizá-la de forma individualizada. As análises feitas no estudo revelam que este processo envolve quatro fases intervenientes: *mapping*, *dipping*, *digging* e *stitching*.

*Mapping* (em português “mapeamento”) é a tradução para a exploração que os consumidores fazem do terreno, para entender e interiorizar os detalhes de um universo transmedia específico. *Dipping* (cuja tradução para português é “mergulhar”) refere-se ao consumo limitado feito através de mensagens recolhidas em comunicações nos média, em críticas, sinopses de blogs, fóruns, da wikipédia, ou através de outros recursos pessoais. Já *Digging* (entendido em português como “cavar”/“escavação”) refere-se às experiências (vividas pelos consumidores em primeira mão) relacionadas com as mensagens secundárias e com os títulos extratextuais, que os ajudam a encontrar “pistas”, interpretar mistérios não resolvidos nas outras etapas e tirar um sentido para toda

---

<sup>1</sup> wikipedia

as mensagens que recolheram do mundo do transmedia. Por fim, *Stitching* (palavra que indica a prática da costura) descreve o modo como os consumidores relacionam as pistas que encontram, e o modo como criam as suas próprias versões de um mundo "transmedia" através dessas mesmas pistas. Ou seja, é a "arte final", na qual os consumidores unem os pontos para construir o desenho total.

Para criar uma experiência coesa e relevante num universo "transmedia" (onde as histórias se encontram dispersas em múltiplas plataformas), os consumidores confiam nestas práticas de consumo narrativas (Ver Anexo 1 – exemplo de patching).

Esse artigo apresenta quatro motivos pelos quais os consumidores se deveriam sentir incentivados a conhecer melhor esta área/experiência:

- I. Primeiro, mostra que a experiência de consumo de transmedia storytelling é mais ampla que o consumo de qualquer outra narrativa como um ler, jogar ou ver um filme.
- II. Segundo, explica como este é o único modo de narrativa, no qual o consumidor se sente como frente da pesquisa e centro do resultado final. Essencialmente porque se foca em práticas de "consumo real e mundial" para apoiar o produtor da história a não cair em ficção aquando da "construção do mundo".
- III. Depois, porque esta prática descobre práticas individualizadas de consumo, a nível global, para que, no universo narrativo, os consumidores se sintam encorajados a desenvolver experiências narrativas idiossincráticas e a reconhecer nelas práticas comuns de marcas personalizadas, como são exemplo a Nike, a Coca-Cola, etc. (Schau, Muñiz, e Arnould 2009).
- IV. Por ultimo (quarto), são detalhadas as já referidas quarto práticas, que guiam a construção individual de um novo universo narrativo, e nas quais qualquer pessoa se identifica: mapping, dipping, digging, and stitching.

Para Paul M. Wood (2013, p. 9), a definição de transmedia resume-se a um método de envolver o público num nível emocional de se contar histórias de uma só forma, em várias plataformas. No seu artigo "*Transmedia Breaks the boundaries of brand*", o autor conta uma experiência que promoveu antes de explicar as vantagens deste método narrativo: numa conferência que deu, desafiou os participantes a utilizarem os seus smartphones para irem descodificando os QRcodes que disponibilizou num power point, para que acessem a informação que acrescia à transmitida por ele; outros QRcodes davam acesso a perguntas sobre a conferência, que davam "pontos" aos que acertavam, ou seja, que estavam a recolher a informação; no fim, deixou outro QRcode com complementos digitais à "história" que tinha contado (vídeos, imagens, etc.). O autor afirma ter conseguido captar a atenção dos participantes, tendo conseguido passar a mensagem sem entediar os seus ouvintes. Acrescenta ainda que transmedia é a oportunidade de criar uma experiência para o público, combinando o melhor da tecnologia, com um nível único e diferenciador de interatividade (Paul M. Wood, 2013, p. 11).

Paul M. Wood (2013, p. 13) simplifica, no mesmo artigo, o autor questiona o leitor sobre como é que aquela podia ser uma experiência a longo prazo, proporcionada por empresas B2B ou B2C. E explica que, para ele, Transmedia Storytelling baseia-se essencialmente em conteúdo.

Trata-se de um aglomerar de mensagens, informação, factos e afirmações numa narrativa extremamente estruturada que adote os clássicos componentes de uma história (drama, comédia, ação, romance, etc.), e que resulte num conteúdo depois distribuído em vários meios. Depois, de acordo com o autor (Paul M. Wood, 2013, p. 14-15) são necessários cinco passos para tornar a experiência viável:

- I. Perceber qual o método de funcionamento do Transmedia, bem como os recursos que esta necessita (e excluir todas e quaisquer técnicas que estejam a ser utilizadas que não combinem);
- II. Testar com o público e recolher opiniões sobre o desempenho (através de questionários ou de um focus group);
- III. Explorar todas as áreas em que haja ou seja possível haver uma narrativa (e aglomera-las numa só história);

- IV. Criar uma história global que seja uma extensão da missão e dos valores da marca – para o autor (Paul M. Wood, 2013, p. 15), o que torna o transmedia único, é o fato de que este criar um mundo, ou universo de histórias para o público explorar, mundo esse que tem o nome de “marca”.
- V. Criar um plano que seja não só ativo, como reativo, ou seja, começar com alguma coisa pequena que senão exija grandes custos mas que comprove a sua eficácia para impulsionar o seu crescimento.

Já para Nick DeMartino (2013, p. 17-18), os cinco passos para se criar uma experiência transmedia para uma marca, são outros:

- I. Conhecer os atributos da marca, ou seja, saber tudo sobre a sua identidade, personalidade, valores, História, reputação, etc., e atribuir-lhes um tom mais dramático, ou, aos seus criadores, atribuir personagens, etc.;
- II. Conhecer a audiência e/ou consumidores – dar especial importância ao perfil dos consumidores;
- III. Visualizar o sucesso, para ter uma noção mais exata dos objetivos pretendidos (pretende-se uma divulgação da história nas redes sociais? Quer-se que o público se identifique com as personagens?);
- IV. Definir, por ordem prioritária, as plataformas a utilizar;
- V. Construir uma equipa: a construção da narrativa deve começar por ser feita pelo “dono” da marca, visto ser este o que melhor conhece as características dela, no entanto, posteriormente, deve contratar-se um consultor que seja especialista no design de estratégias para marcas, uma agência capaz de “desenhar” os cenários e personagens na perfeição, pessoas com capacidades na área de multimédia e, por fim, um grupo de pessoas que possam verificar o conteúdo e as artes finais para que aprovação, ou reprovação.

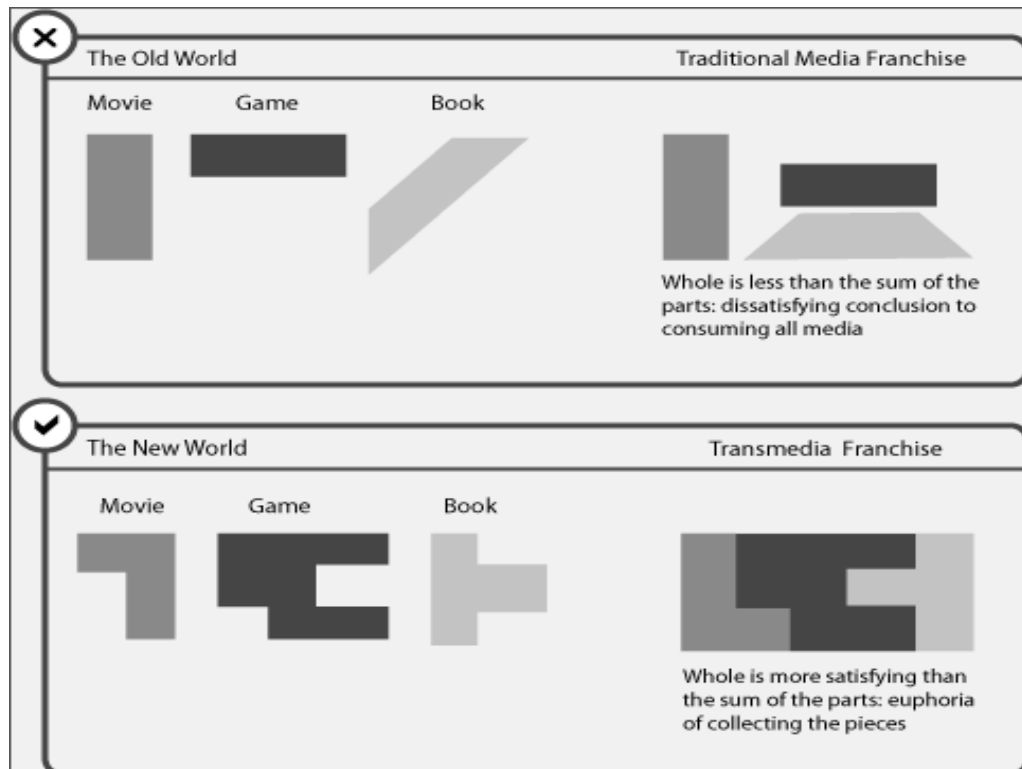
No artigo *“How to become a transmedia designer for your brand (Five easy steps guide you through the process)”*, o autor (Nick deMartino, 2013, p. 7) afirma

que a força do Transmedia Storytelling está nos chamados “4 I’s”: Imersão (entrar na história profundamente); Interatividade (interagir com os personagens e influenciar a história); Integração (compreender que a interligação entre as várias plataformas deve ser coesa); e impacto (promover a ação).

No seguimento dos números fundamentais para a concretização de uma experiência de Transmedia Storytelling, Andrea Phillips (2013, p. 12), no artigo “*Help your brand speak for itself (Three transmedia storytelling principles every communicator should know)*”, indica três princípios que as empresas devem seguir para criar uma experiência:

- I. Criar um personagem - o autor explica que deve ser do conhecimento de qualquer marketer que um personagem associado a uma marca atribuir-lhe-á uma força maior. Esse personagem deve respirar a marca, deve ter uma personalidade que seja associada aos valores dela;
- II. Garantir que o mínimo esforço traz recompensas – isto não quer dizer que é obrigatório fazer vídeos virais, ou imagens que possam ser premiadas, mas qualquer feito deve resultar em partilhas nas redes sociais, em compras, ou em interatividade (deve provocar uma ação);
- III. Ouvir/Ver: a magia do Transmedia está na forma como a mensagem transmitida não é somente ouvida e interpretada pelo recetor, como é também alterada consoante as reações deste. Então, é necessário que as empresas estejam atentas às reações dos consumidores às suas mensagens, para que possam dar seguimento às mesmas de modo a provocar sempre uma nova reação.

Transmedia não se baseia simplesmente em distribuir o mesmo conteúdo em diferentes meios de comunicação, mas sim em, sistemática e coordenadamente, distribuir a informação por várias plataformas garantindo que todas se complementam. Tendo sempre em consideração o facto de que mesmo que as pessoas se liguem a diferentes meios de comunicação, não dão o mesmo valor a todos (Jenkins, 2006, p. 54). Já para Andrea Phillips (2013, p. 13), Transmedia Storytelling é uma prática magnífica, que consiste na arte de usar múltiplos meios para contar uma única história.



**Figura 1\_ Transmedia Storytelling (Fonte: <http://www.tstoryteller.com/transmedia-storytelling> )**

De acordo com Assael (cit. In Laroche, M., Kiani, I. & Economakis, N., 2011, p. 31), a publicidade distribuída num meio de comunicação influencia diretamente a distribuída noutros meios de comunicação. Por esse motivo, é extremamente necessário assegurar que as diferentes comunicações se complementam e/ou são coerentes entre si.

Não se referindo à estratégia transmedia storytelling, mas a estratégias multicanais indefinidas, na entrevista para a *Response Magazine (2013)*, Tim R. Hawthorne assegura que os três piores erros que se pode cometer numa estratégia que poderia ser eficaz, são:

1. Ter um sistema de medição de resultados ineficaz;
2. Não criar um plano eficiente para que os vários canais resultem em sintonia; e

3. Não criar uma estratégia que garanta uma relação a longo prazo com os consumidores que mostraram interesse pela narrativa.

Richard J. Stacey (cit. In. Morozan, C. & Ciacu, N., 2013, p. 5), presidente e CEO da empresa de distribuição *Northern Response* acrescenta que se não se definir concreta e realisticamente os objetivos para a campanha; se se trabalhar em cercos fechados, separando os diferentes canais de marketing, não aproveitando a possibilidade de criação de sinergias; e não sequenciando e estratificando devidamente as diferentes campanhas de mídia para os canais de distribuição, para que estejam alinhados, a estratégia também resultará em fracasso.

Andrea Phillip (2013, p. 13) chama a atenção para o facto de que apesar de o termo “Transmedia Storytelling” ainda soar a novidade, esta é uma estratégia já utilizada há muito tempo. Todavia, atualmente os recursos disponíveis são maiores, e o objetivo é que se veja o termo como um incentivo a aproveitá-los da melhor forma.

Já John Deighton & Leora Kornfeld (2014, p. 12) propõe um novo conceito de interatividade transmedia: jogos entre o marketer e o consumidor. No artigo “*Beyond Bedlam: How Consumers and Brands Alike Are Playing the Web*”, os autores dão o exemplo de alguns casos em que se pode verificar esta estratégia. Veja-se o caso da marca de snacks “Lays”: a marca propôs uma votação online para se decidir um novo sabor para as batatas fritas da marca – nas embalagens, na TV e em algumas inserções na imprensa promoveram o concurso, e na rede social Facebook, bem como na página online da marca os consumidores podiam votar. Milhões de pessoas aderiram à iniciativa, tendo votado nos sabores que a marca sugeria e dando propostas de outros que poderiam resultar. Para que esta estratégia resulte, os autores indicam as três regras fundamentais do “jogo”:

- I. “Lighten up a little” (relaxar um pouco): um dos principais elementos de um jogo é a diversão. Ser-se “sério de morte” na interação entre os vários canais de comunicação, é ser-se contraditório;
- II. “No risk, no result” (zero riscos, zero resultados): é evidente que os consumidores gostam de interagir com as marcas, e que as marcas devem,

por isso, promover ativamente a participação dos consumidores e respeitar todas as formas como estes quiserem interagir – o que pode resultar em surpresas muitas vezes desagradáveis. No entanto é necessário ter consciência que só este tipo de dinamismo permite, atualmente, captar a atenção e conseguir o compromisso dos consumidores com as marcas;

- III. “Rule out the rules” (dispensar regras): uma boa forma de cativar os consumidores pode ser criando novas formas de participação no jogo, que se revelem inovadoras e diferenciadoras. Se estas não derem a sensação de desrespeito, qualquer coisa será perdoada.

Os autores alertam, no entanto, para a possibilidade de ocorrerem situações menos agradáveis, com as quais as empresas podem não estar a contar. Por exemplo, voltando ao caso da Lays, esse desafio resultou nalgumas brincadeiras menos simpáticas, que tiveram quase tanto sucesso quanto a campanha original.

## 6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para Castro e Ricardo (1994) a metodologia de projeto assenta numa ordem lógica de procedimentos e operações que se interligam. Transformar um problema em projeto e concretizá-lo é, em última análise, o objetivo da pedagogia de projeto, entendendo-se por problema a diferença entre uma situação existente e uma outra que é desejada.

No mesmo sentido, a autora do artigo “*A metodologia de trabalho de projeto*”, Manuela Matos Monteiro, defende que “o Trabalho de Projeto é um método de trabalho que se centra na investigação, análise e resolução de problemas em grupo. O termo “projeto” vem do latim *pro+jectare* e significa “lançar para a frente, atirar”. Projetar significa investigar um tema, um problema, uma situação com o objetivo de a conhecer e, se possível, apresentar interpretações e/ou soluções novas.

No mesmo artigo, a autora indica as seguintes fases para o desenvolvimento de um projeto:

- I. Identificação da situação/problema;
- II. Formulação de problemas parcelares;
- III. Esboço de planificação de trabalho;
- IV. Investigação e produção;
- V. Apresentação dos produtos finais (nesta etapa, Manuela Matos Monteiro, dá como exemplos: relatórios, filmes, exposições, dramatizações, objetos, maquetes, etc.);
- VI. Avaliação (entenda-se por avaliação, uma avaliação global – do processo e do produto).

As duas primeiras fases, como é possível verificar através da introdução do trabalho, estão neste momento concluídas. Após três meses de estágio foi facilmente perceptível a existência de lacunas na revista digital, sendo esta pouco dinâmica em comparação com a impressa. De modo a destaca-la das revistas

concorrentes, e tornando-a inovadora e diferenciadora, considera-se insuficiente melhorar apenas a revista na sua vertente digital. É fundamental ir mais longe.

De acordo com as etapas referidas, o desenvolvimento deste projeto exige a realização de uma breve investigação, na fase inicial, que permita entender qual o target da revista e quais as preferências e necessidades que estes têm. Para a realização desse estudo será necessário recorrer a uma abordagem qualitativa.

Como Bacellar (2000) apoia, quando a necessidade de se estudar o ser humano, as suas culturas e organizações surgiu, foi sentida a insuficiência e dificuldade de fazê-lo através dos métodos estatísticos usuais. Assim, surgiu a pesquisa qualitativa, fundamentalmente focada no descobrimento de dados mais subjetivos, como o pensamento humano, por exemplo. Assim, a pesquisa qualitativa foi sendo adotada também pela Sociologia, Psicologia, Educação e outras áreas dos estudos sociais, fazendo eclodir diversas técnicas para o método qualitativo (Bacellar, 2000).

A recolha dos dados fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa e, posteriormente, da construção do planeamento estratégico, será então feita inicialmente através de um questionário que irá permitir recolher dados que permitam selecionar as pessoas mais indicadas para o passo seguinte.

De seguida, recorrer-se-á a um focus group para compreender, com a ajuda dos participantes, as grandes necessidades da revista e de que forma é que se poderá trabalhar a sua transformação para um meio de comunicação multiplataformas, da melhor forma possível.

Analisando o problema necessário de se resolver, ficou perceptível que o modo mais preciso e capaz de recolher respostas, seria com a elaboração de um focus group.

Ressalve-se que esta é uma técnica de recolha de dados com uma base semelhante à dos questionários que, no entanto, se apoia mais nas opiniões dos participantes, uma vez que lhes permite discutir melhor os seus pontos de vista. O

facto destes poderem ir mais a fundo nas questões que lhes são colocadas, também permite ao entrevistador perceber melhor o que estes querem dizer.

Por fim, farei um estudo por observação, marcando presença em diferentes fases de um trimestre (apenas durante a semana de lançamento da revista do mês em questão), por um número de horas a delinear, onde tentarei fazer uma relação de quantas pessoas compram a revista no total de todas as que lá passam, avaliar e comparar o perfil do consumidor da revista com os das pessoas que não a compram. Neste sentido, é também meu objetivo abordar as pessoas que a compram tentando perceber por breves entrevistas o que as motivam a comprar, bem como abordar algumas pessoas que não compram, com o intuito de perceber os motivos que levam as pessoas a não comprar a revista. Ou seja, através de técnicas baseadas na conversação – entrevistas semiestruturadas, que poderão sofrer alterações consoante as respostas dos inquiridos.

Ou seja, a metodologia que será utilizada para o estudo será qualitativa, já que se recorrerá a entrevistas, estudos por observação e a *focus group*.

Num outro momento, será necessário planear a implementação do projeto e apresentar as soluções para esse efeito. Para possibilitar a concretização desse passo, será crucial fazer inicialmente uma pesquisa interna que forneça informação sobre o orçamento disponível para o âmbito e consoante isso começar a descrição de tudo o que se irá fazer.

Sendo que o objetivo deste projeto é tornar a revista num meio de comunicação multiplataformas, desenvolvido a partir da estratégia *Transmedia Storytelling*, iniciarei a desmaterialização da revista pela criação de uma história que se sustente por várias plataformas. Para isso contarei com o apoio da equipa das Publicações e Temáticos, de modo a criar uma história perfeitamente enquadrada com os valores da marca e da revista.

Após a conclusão deste passo, será necessário reunir com o Jorge Silva, responsável pelo projeto *clickable paper*, para saber quais os valores necessários investir revista num projeto de realidade aumentada, bem como com os responsáveis pela produção de conteúdos, do jornal *Público* para conhecer a visão

destes relativamente ao projeto, bem como as suas exigências para contribuírem para o mesmo.

Conhecendo a fundo os meios disponíveis para o desenvolvimento do projeto, o passo seguinte será fazer *benchmarking* e saber que inovações já têm sido feitas neste meio. Bergson defende a importância desta etapa, o próprio aconselha "Não ouçam o que eles dizem, vejam antes o que eles fazem".

A realização de uma análise Swot e de uma análise com base nas cinco forças de Porter, permitirá também conhecer melhor onde necessitarão de atuar as medidas para que o projeto seja rentável e focado no essencial.

O projeto começará então a ganhar forma e a apresentar devidamente sugestões de soluções para o problema identificado e necessário de ser resolvido.

Em conclusão, o projeto será desenvolvido em duas grandes fases: a primeira, de investigação, focada na descoberta de quais os elementos a considerar para a apresentação de sugestões viáveis e enquadradas com as necessidades do público-alvo; e a segunda, mais prática, de apresentação de soluções para a resolução do problema identificado.

## 7. DIAGNÓSTICO

Em Marketing, é possível caracterizar novos produtos distinguindo-os de duas formas: *market pull* ou *product push*. No primeiro caso, referimo-nos a produtos que nascem de uma necessidade de mercado detetada, que ainda não foi satisfeita. No segundo, deteta-se a necessidade de se aumentar valor a um produto já existente, ou de se desenvolver ou separar um negócio, também já existente. Em ambos os casos, o objetivo é trazer uma novidade para o mercado, dando resposta a lacunas detetadas, satisfazendo uma necessidade intrínseca aos consumidores.

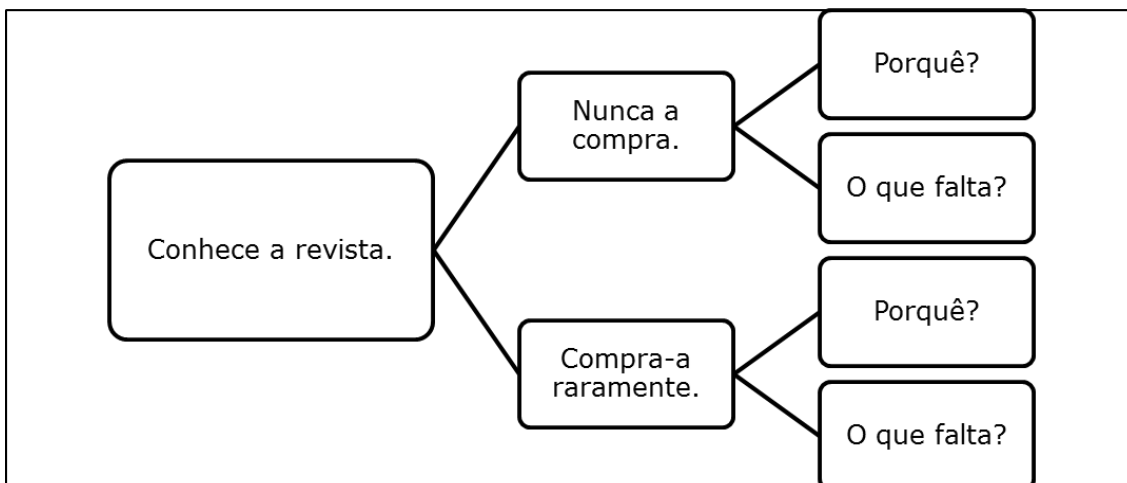
A Continente Magazine trata-se de um produto, desenvolvido por e para uma marca, como estratégia de proximidade e fidelização dos clientes. Como qualquer produto, existe associado a este, um ciclo de vida. Recorde-se que o ciclo de vida de um produto passa por várias etapas, conseqüentes da evolução do produto no mercado: 1. Desenvolvimento; 2. Crescimento; 3. Maturidade e; 4. Declínio. Para as diferentes fases devem ser criadas e aplicadas estratégias, que garantam o sucesso, ou continuidade do sucesso, do produto. Com cinco anos de existência, que serão concluídos no presente ano, e já sendo a revista de culinária mais vendida no país, a revista encontra-se neste momento na fase de crescimento. Pode-se ainda referir que, de acordo com dados do jornal Público, com o crescimento da revista, tem-se verificado ainda um crescimento favorável dos seus leitores: No primeiro semestre de 2014 foi confirmado um crescimento de 4,4% da audiência face a 2013; no segundo semestre detetou-se novamente um crescimento, de 5,2% e no primeiro semestre do presente ano já se confirmou um crescimento de 5,9% da audiência. É ainda de salientar que nenhuma outra publicação apresentou estes crescimentos. Estes dados indicam que do primeiro semestre de 2014 para o primeiro de 2015, a Continente Magazine conquistou cerca de mais 100.000 leitores. Este é, portanto, um crescimento que se revela muito positivo, mas que dá à equipa uma ambição de crescimento maior. Convém ainda referir, que após a análise de dados feita no fecho do ano 2014 da revista, a equipa da Continente Magazine estabeleceu como objetivos para este ano um crescimento de vendas de 10% e uma redução de sobras estimada entre 8 a 10%. Para esse efeito determinou como estratégias-chave o aumento de sampling e de

vales de desconto no interior da revista, o que não se considera suficiente tendo como exemplo os anos e análises dos anos anteriores.

De acordo com Irigaray, H. (2006) citado por Reis, F. (2007), “neste estágio (...) há uma ascensão das vendas e o número de concorrentes cresce. De forma a manter sua participação no mercado, a empresa lança novas características ligadas à utilização do produto e, também, aumenta a sua distribuição. O aumento das vendas leva ao aumento da produção que é responsável pela diminuição do custo de produção pela curva de experiência adquirida”.

O propósito deste plano é exatamente criar uma resposta para falhas que foram detetadas na revista *Continente Magazine*, e possibilitar assim a continuidade do crescimento favorável que se tem verificado ao longo dos anos, desde a sua criação. Para esse efeito, foram feitas várias pesquisas, através de vários modos, descritos abaixo.

Distribuiu-se online, por email e através de redes sociais, um questionário com o objetivo de recolher dados gerais sobre os inquiridos, de modo a poder, de seguida selecionar as pessoas mais indicadas para participarem num focus group (ver em Anexo \_ Figura 7). Este questionário foi fechado, após se considerar ter conseguido o número necessário de pessoas para a realização de um focus group. Das mais de cem pessoas que responderam ao questionário, apenas 8 estiveram presentes na discussão em grupo. Esta seleção foi feita com base nas respostas dos inquiridos, e na necessidade do estudo. Para obter as respostas ideais, os inquiridos deveriam ser de qualquer faixa etária e de qualquer sexo, no entanto, tinham que conhecer a revista, mas não a comprar nunca, ou muito raramente (ver em Anexos – Figura 8). O principal objetivo seria identificar quais os pontos menos favorecidos da revista, segundo o parecer daqueles que já a tinham lido, mas não se sentiram totalmente satisfeitos, que deverão ser tidos em conta aquando da sua melhoria.



**Esquema 1 \_ Objetivo Focus Group**

Como se pode perceber através do esquema acima, o objetivo fulcral do focus group era perceber quais os motivos que não permitiram àqueles que já teriam revista e a não se fidelizaram à mesma. Através das respostas recolhidas às perguntas expostas (ver em Anexos o Guião do Focus Group), foi possível identificar três problemas chave da revista, que se definem como principais causas para a não fidelização à mesma:

1. Associação da revista à marca Continente
2. Conteúdo com foco principal na culinária
3. Receitas da capa passam para o cliente a imagem de que a sua elaboração será difícil e que são demasiado calóricas

Não é contudo possível identificar estes três pontos como problemas, sem que antes se esclareça os seguintes aspetos:

1. O nome “Continente Magazine” é o único elemento da revista que pode reforçar a associação desta revista à marca Continente. No entanto, este aspeto não pode ser mudado – dever-se-á, no entanto, ter em consideração que este deve ser o único elemento identificativo da marca. É de acrescentar ainda que, de acordo com um artigo publicado pelo site da Plot Content Agency, empresa líder em Marketing de Conteúdo em Portugal, as revistas publicadas por marcas são as que mais têm circulação no Reino Unido (são exemplo, as revistas da Tesco e da Asda) e, cada vez mais, se verifica o mesmo em Portugal. Neste

sentido, comparando dados recolhidos por fontes oficiais, com os recolhidos no focus group, os recolhidos no segundo meio não devem ser considerados válidos.

2. O assunto fulcral da revista é a culinária. Todavia, no seu interior, outros assuntos são abordados. Assim, considerando que este foi um dos problemas identificados, é necessário dar força aos outros conteúdos, de modo a relembrar os clientes que eles existem.
3. A seleção das revistas para a capa deve ser feita sempre com base no seu aspeto final e no enquadramento que terá com os restantes elementos da revista (como tema principal, ou alimento chave). Devem ser feitas no entanto referências à facilidade com que estas podem ser feitas, em casa.

A realização do focus group permitiu ainda detetar quais os meios de comunicação preferidos pelos inquiridos e quais as necessidades que estes devem satisfazer, para serem vistos com preferência. A internet foi identificada como sendo a principal fonte de informação que os inquiridos procuram. Foram referenciados neste aspeto, como pontos essenciais à credibilidade de cada site, o design do site, o conteúdo e o modo como este é abordado e, por fim, a entidade/domínio a que está associado. Na procura por conteúdo específico, os inquiridos referiram procurar diretamente nas páginas online que têm como referência, tendo identificado, no caso de procura por receitas online, os seguintes sites foram identificados como preferidos: Gastronomias (<http://www.gastronomias.com/receitas/>), Petiscos (<http://www.petiscos.com/>) e Receitas Culinária (<http://receitas-culinaria.pt/>).

Os dois foram identificados pela maioria dos inquiridos, como sendo bons sites de receitas, pelos seguintes motivos:

1. Volume de receitas (o leitor fica desanimado quando, na procura de uma receita com algum tipo de ingrediente específico, encontra um número limitado de resultados, que não lhe permite fazer uma escolha baseada em várias opções. De acordo com os inquiridos, quando isto acontece, estes fecham a página e que estão e fazem uma nova pesquisa, consultando novos sites);
2. Facilidade de interpretação dos processos (foi possível perceber através das afirmações feitas pelos participantes, que nalguns casos, se a receita não for facilmente perceptível, ou tiver termos muito complicados – que não sejam decodificados – estes procuram a mesma receita noutras páginas, que expliquem o processo de confeção de melhor forma;
3. Fotografias apelativas (saliente-se que a necessidade não recai em serem fotografias, com fundos e decoração bonita, mas sim, fotografias nas quais a receita sobressaia e passe para o leitor a vontade imediata de a experimentar);
4. Vídeos curtos e explicativos (os inquiridos vêm como uma mais valia nos sites de receitas, a inclusão de pequenos vídeos que expliquem as receitas passo-a-passo – os vídeos devem ser o mais curto possível, e possibilitar a rápida perceção das mecânicas).

Sobre o mesmo tema, os inquiridos referiram ainda que a forma mais frequente de procura de uma receita, é pelos ingredientes. Ou seja, é mais regular que uma pessoa pesquise por “receitas com...” do que “receita de...”. Assim, destacam-se também os sites e/ou aplicações móveis que possibilitem a procura de receitas a partir de ingredientes chave.

Deste modo, dever-se-á ter em consideração a possibilidade de fazer pesquisa através de ingredientes, como palavras-chave, tanto num site, como numa aplicação móvel, o que traria uma mais-valia à página, bem como à marca, pela conveniência e utilidade a que estaria associado.

Após a análise detalhada de cada informação retirada através do focus group, revelou ser necessário organizá-las e avaliá-las de forma precisa para que fossem devidamente vistas como forças e/ou fraquezas.

Para esse efeito, a elaboração de uma análise SWOT revelou ser o ideal, uma vez que ajudará a perceber quais os trunfos que se poderão utilizar aquando da criação de estratégias, e quais os problemas que devemos resolver e cuidar, é a análise Swot. De um modo muito resumido, a análise SWOT é uma ferramenta que permite diagnosticar a empresa, definindo as relações entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente. É também conhecido por modelo de Harvard, visto que a sua metodologia se baseia no modelo de Harvard.

Ulrich (2002) acrescenta ainda que a análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social (...) mas que, no entanto, a sua utilização nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação.

É neste sentido que, para a elaboração deste estudo, é dada como preferível a SWOT quantificada. Nesta técnica, além de se identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, quantifica-se cada uma em comparação com outras, de modo a clarificar de que modo quais as relações mais fortes, para se perceber melhor a relação de influencia entre elas (Ver Figura 2 \_ Análise Swot).

		Ameaças Externas Partes interessadas	Oportunidades					Ameaças					
Ambiência interna	Partes Interessadas		Equipas Marketing Sonae	Apoios Público	Festas Continente	Caiteiros	Marcas	Concorrentes	Orçamentos Limitados	Público	Sazonalidade	DC's	Total
			Pontos Fortes	Ligação à Marca Continente	2	0	2	2	1	2	0	0	
Escolha do Consumidor	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Fotografias	1	2		0	0	0	2	1	2	0	0	0	8
Vales/cupões desconto	2	0		0	2	2	2	0	0	1	2	2	11
Publicidade Q.B.	0	2		0	0	2	1	0	2	0	0	0	7
Preço	2	1		0	0	0	2	1	1	0	0	0	7
Divulgação Ponto de Venda	1	0		1	2	0	0	2	0	0	0	0	6
Sampling	1	2		0	0	2	2	2	2	0	2	2	13
Passatempos	1	2		0	0	1	2	2	2	1	1	1	12
Eventos/Atividades Extra	2	1		2	0	1	2	2	1	2	0	0	13
Pontos Fracos	Versão Digital	2	2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	10
	Inexistência de Site	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0	0	8
	Conteúdo pouco Dinamizado	2	1	0	0	0	2	1	2	0	0	0	8
	Ligação à Marca Continente	2	0	2	2	1	2	0	0	0	0	0	9
	Receitas Destacadas	1	2	1	0	0	2	0	2	2	0	0	10
Total			22	16	8	8	10	25	15	17	6	5	259

**Figura 2\_ Análise Swot**

Fonte: Elaboração Própria

De um modo geral, é necessário referir inicialmente que, para a elaboração desta análise, além da opinião própria, foram tidas em conta as opiniões dos participantes no Focus Group, bem como dados disponibilizados pela Bareme Empresa, sobre a revista.

O primeiro ponto a destacar, indicado como sendo tanto um ponto forte, como fraco, é a ligação da revista à marca Continente. Este aspeto justifica-se pelas diferenças nas características e estilo de vida das pessoas que compram a revista e das que não compram (segmentação). Sendo o Continente uma marca de confiança, é fácil criar nos consumidores a imagem de que a revista é de qualidade e de que

vale a pena investir nela, mensalmente. Por outro lado, o facto de estar ligado a uma marca, pode ser identificada por outros, como sendo publicidade. Este modo de olhar para a revista deve ser valorizado e tratado, de modo a que este se torne um ponto forte da empresa, apenas.

De seguida é essencial focar na força que maior ênfase tem, pela sua grande relação com oportunidade e ameaças inerentes à revista – o sampling. A inclusão de pequenos brindes na revista, como se tem identificado pelas análises de vendas, incentiva ao aumento do número de revistas vendidas, bem como à redução do número de sobras. Deste modo, seria uma mais-valia numa estratégia de transmedia storytelling dar ênfase às eventuais ofertas que os números tivessem, assim como usá-la para promover e criar nas marcas a necessidade de aumentar a procura por espaços na revista para promoverem os seus produtos. O mesmo acontece com os passatempos e os vales/cupões de desconto, que duas grandes forças desta revista e poderiam ser mais dinamizadas caso as marcas sentissem maior interesse em procurar a revista para se exporem. A criação de passatempos diferentes aos da revista impressa, noutras plataformas, criaria dinamismo para a revista, aumentaria a procura de novas e diferentes marcas por sinergias e ajudaria a uma maior divulgação do nome “Continente Magazine” online (por exemplo, fazendo passatempos que obrigassem à partilha de determinadas publicações, nas páginas de Facebook pessoais).

O nome da revista ganharia mais destaque se fosse divulgado em eventos que, de algum modo, estivessem ligados à temática da revista. A criação de mais parcerias deveria ser trabalhada, de modo a possibilitar este meio de comunicação da revista.

Como é possível reparar também através desta análise, um dos pontos fracos que mais se destaca, é a versão digital da revista. Atualmente, a única possibilidade de consulta da revista de modo digital, que a Continente Magazine oferece, é descarregando um PDF simples para o equipamento móvel. Esta não traz qualquer vantagem para o consumidor que não saiba qual das duas comprar, sendo que a preferência pela versão digital traz vantagens à revista, visto que

reduz custos. Será essencial trabalhar a revista digital, tornando-a mais apelativa e dinamizando-a de modo a que a procura pela mesma aumente.

Nas fraquezas também sobressaem as receitas destacadas – este aspeto relaciona-se com as receitas que são divulgadas em capa. Ao longo do Focus Group realizado, foi possível perceber pelas opiniões passadas pelos participantes, que as receitas que aparecem na capa transmitem ser ou pouco saudáveis ou difíceis de se fazer. Este aspeto foi identificado principalmente pelos homens presentes, sendo estes os que menos procuram a revista. Assim, assume-se que seria uma boa estratégia no mês do dia do pai, por exemplo, criar um suplemento “Especial homens”, com receitas mais adequadas a estes, e outros conteúdos iguais aos da revista, virados para estes, criando deste modo uma rampa de lançamento para a divulgação de conteúdos masculinos sem que esta seja desenquadrada.

Outro ponto destacado pelos participantes como sendo uma fraqueza da revista é o conteúdo da mesma. No geral, todos os participantes consideram que o interior da revista é composto apenas por receitas ou outros artigos relacionados com culinária. No entanto, o facto é que esta revista é composta por artigos sobre Turismo, Cultura, Saúde, Moda, etc. (o que, quando exposto às pessoas, foi encarado com surpresa). Desse modo, o que se pode entender das suas reações, e não tanto daquilo que responderam à pergunta, é que o problema não está tanto no seu conteúdo, mas sim da má divulgação que lhe é feita. Mais uma vez, uma boa comunicação multiplataformas poderia ser a solução para este problema.

Por fim, a última lacuna identificada na revista, é a inexistência de um site próprio. A realização de um benchmarking permitiu ver que as melhores revistas, ligadas ao setor do retalho, têm associadas a elas, um site (ver anexo Figura\_12). Esta é uma mecânica de facilitar e estar mais presente na vida dos consumidores. Um bom site seria uma estratégia de baixo custo e muita utilidade tanto para a revista, como para a marca.

## **7.1. Conclusão do Capítulo**

Perante os problemas detetados através das pesquisas, pode-se concluir que existem várias lacunas que podem ser remediadas, com a elaboração de um Plano de Reestruturação eficiente. Como se pode consultar no Guia Prático do

Capital de Risco, do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), um Plano de Reestruturação é um Plano de Negócio que inclui um sumário, o seu propósito, as chaves para o seu sucesso e uma estrutura que deverá incluir todos os fundamentos de um Plano global.

A necessidade incide em criar um sustentado e eficaz plano estratégico, que traga à Continente Magazine uma nova vida, e que ajude os clientes a sentirem-se mais ligados à mesma. De acordo com a informação disponível no site do IAPMEI, “o principal objetivo de uma Estratégia é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa, visando a fundamentação das opções táticas de marketing”.

É com essa visão e tendo sempre em conta as conclusões tiradas através das respostas dadas pelos questionários e focus group elaborado, que este plano será elaborado.

## **8. ESTRATÉGIA**

A criação de uma Estratégia de Marketing tem vários benefícios: ajudar na orientação dos diferentes departamentos da empresa, definindo quais os objetivos e as ações de marketing a prosseguir; identificar oportunidades e ameaças do mercado; identificar pontos fortes e fracos da empresa; estruturar as opções de marketing em áreas estratégicas e avaliar a implementação dela própria. No entanto, para que seja eficaz e tenha os efeitos pretendidos, esta deve ser metódica e responder a vários critérios gerais, que permitirão avaliar se estaremos, ou não a responder a todas as necessidades.

### **8.1. Modelo Canvas**

Posto isto, é possível compreender-se que a criação de um bom plano de negócios, que identifique estratégias chave de forma eficaz, pode muitas vezes ser mais complicado e demorado do que pô-lo em prática. Posto isto, Alexander Osterwalder cria um modelo que descreve de forma fácil de perceção o projeto a trabalhar, e que agiliza a tomada de decisões fundamentais ao negócio.

Trata-se do Modelo Canvas. Um modelo baseado num mapa visual, assente num design específico perfeitamente trabalhado, que permite desenhar e desenvolver modelos de negócio para empresas novas ou já existentes. O objetivo final é ter um quadro dividido em nove partes, assentes em quatro princípios: Quem? Quando? Como? E o quê? Através desse quadro a(s) pessoa(s) responsáveis pelo projeto poderão especificar e trabalhar a ideia que têm em mente.

Como se pode verificar nos anexos (figura 9), o Modelo Canvas divide-se em:

1. Proposta de valor – este diz respeito ao que queremos entregar ao cliente. Neste ponto é essencial perceber as necessidades do consumidor e encontrar soluções que, aplicadas, tragam ao cliente o que ele deseja.

2. Segmento de clientes – neste ponto o objetivo é definir com precisão os clientes a quem queremos chegar, definindo-os por características e estilos de vida.
3. Relacionamento com o cliente – à semelhança da proposta de valor, este ponto centra-se no cliente e numa relação a longo-prazo com este.
4. Canais – os canais definem a forma como se fará chegar a revista aos consumidores, é neste ponto que as várias plataformas serão definidas.
5. Atividades-chave – aqui definir-se-á a forma como se conseguirá oferecer aos clientes, as propostas feitas no primeiro ponto.
6. Recursos-chave – define tudo o que é necessário para se conseguir o ponto anteriormente descrito; resume os recursos humanos, financeiros, etc., necessários.
7. Parcerias Chave – define fornecedores e parceiros essenciais ao sucesso do projeto. Aqui é essencial ter em conta as propostas de valor sugeridas e identificar quais as que a empresa, sozinha, não consegue suportar.
8. Fontes de Receitas – como o nome indica, este ponto descreve de que forma se obterá receitas e lucro a partir do projeto apresentado.
9. Estrutura de Custos – ao contrário do anterior, este ponto identifica quais os custos que se terá com o projeto.

Assim sendo, apresenta-se em baixo o modelo preenchido para este projeto, com o devido desenvolvimento.



\* Explicações no texto.

Figura 3\_ Modelo Canvas

Após a elaboração do modelo, como se pode ver na imagem acima, é necessário especificar as ideias-chave para a revista *Continente Magazine* pensadas e apresentadas no modelo.

### **8.1.1. Proposta de Valor**

1. **Dinamismo:** é importante referir que, principalmente atendendo à situação económica e social do país, a procura por distração é constante. Se a esta procura cada vez maior, não existir oferta sempre dinâmica, os clientes aumentarão a sua procura tentando procurar noutros produtos/serviços aquilo de que necessitam. Saliente-se que o mercado está lotado de ofertas relativas a leitura e/ou consulta de conteúdo culinário. Existem cada vez mais blogs, livros, aplicações móveis, sites, canais no youtube de vídeo, redes sociais, etc., cujo objetivo é comunicar assuntos relacionados com alimentação. Assim, torna-se fundamental que cada cliente encontre num desses meios aquilo de que precisa, na totalidade, tornando-o o seu “motor de busca ideal”. A *Continente Magazine* deveria criar esse elo de confiança com os seus consumidores, oferecendo-lhes diferentes formas de aceder aos seus conteúdos, seja a partir de casa, ou fora.
2. **Inovação:** posto isto, chegamos àquela que deve ser uma característica clara na revista. Se, como se pode concluir anteriormente pela análise SWOT, a concorrência é um problema para a revista, é essencial que esta se assuma inovadora para que possa responder ao próximo aspeto:
3. **Diferenciação:** de acordo com o que se referiu anteriormente, o mercado está lotado de alternativas para quem procura informação e ajuda no momento de cozinhar. A acrescentar isso, muitas dessas ofertas existentes, dão também ao consumidor a possibilidade de consultarem outras temáticas que não a culinária, quando esta não é a temática procurada. A *Continente Magazine* responde à mesma necessidade, no entanto para alguns não é tão acessível e/ou prática como o acesso a conteúdos semelhantes através do computador. Ou, por outro lado, a preferência de

muitos consumidores, por outros supermercados levará a que comprem as revistas respetivas desses e/ou de outras existentes no mercado. É então necessário trabalhar a Continente Magazine de modo a que a sua procura aumente, mesmo por aqueles que não frequentam os estabelecimentos Continente. Para esse efeito é essencial não só que esta se destaque em função das outras, mas ainda que se assuma pelos aspetos que se seguem:

4. Proximidade e Conveniência: na mesma linha do que foi referido na justificação da necessidade de dinamismo, deve-se mencionar que todos os problemas inerentes ao país, trazem para as pessoas uma falta de tempo substancial pela obrigação que estas têm de conciliar vida profissional e pessoal, sem que o lazer lhes traga custos excessivos, não só temporais, como financeiros. Todavia, o desejo por um suporte que ajude a suportar as dificuldades, recorrendo-se para isso a uma distração, aumenta. É neste aspeto que a Continente Magazine deve mostrar que, de um modo prático e possível de se suportar, pode estar “do lado dos seus clientes” a qualquer momento, como forma de apoio a atividades básicas em casa e como modo de distração/entretenimento.
5. Personalização: outra possibilidade que deve ser oferecida aos consumidores é a hipótese de ajustarem a revista aos seus gostos pessoais. Sendo que esta aborda diversas temáticas, deve ser permitido ao leitor destacar e guardar aquilo que mais lhe interessa. Assim, nas plataformas online devem ser trabalhadas mecânicas que ofereçam ao consumidor a possibilidade de armazenar conteúdos para consulta futura, sem que para isso tenham que ficar com a revista completa em arquivo.
6. Facilidade: é importante ressaltar que o target de consumidores da revista, abrange um vasto leque de pessoas, com diferentes características (como de poderá constatar a seguir). Desse modo, quaisquer novas estratégias que sejam encontradas para a revista devem poder ser acompanhadas por qualquer pessoa, e não exclusivamente por jovens e/ou pessoas habituadas à inovação e ao desenvolvimento tecnológico. Devem por isso ser de fácil manuseamento.

### **8.1.2. Segmento de Clientes**

Defina-se então o segmento de clientes a que a Continente Magazine quer/pode responder. De acordo com os dados disponíveis no Bareme Impresa, a revista é consumida maioritariamente por adultos entre os 35 e os 60 anos, sendo que é igualmente procurada por jovens, entre os 18 e os 34 anos, que estão a dar início a vidas independentes, estando no momento a viver sozinhos pela primeira vez, por motivos profissionais, ou pessoais. É essencialmente consumida pelo sexo feminino, elemento normalmente responsável pela lida da casa (compras, confeção de refeições, etc.). É acompanhada fundamentalmente por pessoas cujo ritmo do dia-a-dia é veloz, e que não têm tempo a perder aquando da lida da casa. Ainda assim, essas pessoas ocupam os seus tempos livres com a leitura, viagens dentro ou fora do país; e que procuram, sempre que possível, fazer refeições em família ou entre amigos, de qualidade, dentro ou fora de casa. A preocupação pela saúde e bem-estar também é constante nestes clientes.

### **8.1.3. Relacionamento com os Clientes**

Conhecendo o segmento de clientes da revista, e tendo em consideração também a tipologia de clientes dos supermercados Continente, foram identificadas três estratégias de relacionamento com estes:

1. Chat B2C/C2C: esta seria uma forma de ligar os clientes à revista, e de contribuir para que, entre eles, existisse uma relação gerada pelo gosto em comum pela revista. No primeiro (chat B2C) o objetivo seria permitir aos clientes a possibilidade de se sentirem notados pelo elemento humano existente por detrás da revista. Esta mecânica permitiria igualmente facilitar o atendimento ao cliente, uma vez que o email da revista reduziria substancialmente o numero de contactos recebidos por dia. Já o chat C2C, seria uma forma de possibilitar aos clientes, trocarem entre si opiniões, truques e/ou dicas, sobre receitas e outros conteúdos da revista. Deste modo, estes poderiam criar uma ligação que seria igualmente favorável para a revista, uma vez que seria um incentivo para os clientes o

conhecimento pelos artigos da revista, para que pudessem posteriormente interagir.

2. Plataforma para partilha de fotos: o objetivo com esta funcionalidade seria possibilitar aos clientes a partilha dos seus pratos confeccionados a partir de receitas da revista; e de, facilmente, poderem aceder às fotografias dos eventos e workshops da Continente Magazine, sem que para isso ocupassem a caixa de email da revista com pedidos de fotografias.
3. Apoio rápido em interpretação: pretende-se, com esta estratégia, possibilitar aos clientes a descodificação rápida de dúvidas que surjam nos conteúdos, de modo a que as ideias/sugestões que a revista oferece não sejam deixadas cair no esquecimento, por difícil compreensão (serve como exemplo, a dúvida recorrente de onde encontrar certos ingredientes em determinadas lojas).

#### 8.1.4. Canais

Definidas as estratégias para a revista, é necessário definir de que modo é que estas chegarão ao cliente.

Como foi referido em capítulos anteriores, pretende-se com este projeto, tornar a Continente Magazine, numa revista multiplataformas. Para esse efeito aplicar-se-ão as técnicas de transmedia storytelling. Anteriormente, definiu-se transmedia storytelling como uma forma de se contar uma história, coerentemente, em diversas plataformas. Como tal, é necessário clarificar quais as plataformas em que se pretende inserir a revista e de que modo é que estas se complementarão.



Aliado à revista impressa, distribuída em todas as lojas Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia, papelarias Note e Cafetarias Bom Bocado, é fundamental que a revista tenha uma **aplicação móvel** atualizada e que, acima de tudo, complemente o outro formato (de modo a criar no cliente o desejo/necessidade de aceder a essa versão para poder consultar novos e

diferentes conteúdos. A aplicação, que deverá estar disponível tanto para IOS, como para Android deve, além de ter para consulta a revista, ter outras opções disponíveis (atividades-chave).

#### **8.1.5. Atividades Chave**

1. Food box: local de armazenamento de receitas, com possibilidade de organizar por categorias criadas pelo cliente (a food box permitira a cada pessoa criar as suas próprias pastas, de acordo com as suas preferências, que se converteriam imediatamente em filtros de pesquisa). Deste modo, pessoas que normalmente procuram receitas pela sua tipologia (saudável, entrada, almoço, familiar,...), poderiam organiza-las desse modo, as que o fazem por ingredientes também poderiam fazê-lo, e assim sucessivamente. Com o objetivo de criar nos clientes a necessidade de terem acesso a esta iniciativa, junto de cada receita na revista impressa, deveria ser incluída a indicação de que, com a utilização de um smartphone/Tablet é possível aceder à aplicação onde existe esta possibilidade – para tal, o apoio do projeto clickable paper é fundamental. À semelhança dos QRcodes, o clickable paper permite aceder a uma página web e/ou aplicação móvel, através de um sistema que pode ler uma fotografia de uma página e remeter automaticamente para um site. Sendo que tem ainda a vantagem de não ser necessário introduzir na página o “típico quadrado” do QRcodes, uma vez que o clickable paper lê a página e não um ponto em concreto dela.
2. Passatempos Extra: um dos grandes pontos de atratividade da revista, são os passatempos. Mensalmente, são oferecidos livros, bilhetes de cinema, dinheiro em cartão, etc. Esta é uma mecânica que tem funcionado na perfeição para dinamizar a revista e criar uma ligação entre esta e os seus leitores. Sendo que se sabe que os leitores gostam destes passatempos, e concorrem em grande escala, seria uma mais

valia para a revista que esta tivesse mais passatempos disponíveis, principalmente se a estes, apenas aqueles que tivessem acesso aos diferentes formatos tivessem acesso. Assim, aquilo que deveria ser feito, era criar passatempos apelativos, para os leitores da revista que usassem a aplicação móvel e criar, na revista impressa, uma chamada de atenção para a existência dos mesmos. Deste modo, aqueles que tivessem interessados em ganhar os prémios sorteados, procurariam concorrer, tendo para isso que aceder à aplicação.

3. Pesquisa diferenciada: como foi referido no capítulo referente ao diagnóstico, foi possível perceber pelas opiniões dos inquiridos em focus group que, cada vez mais, a procura online por receitas é feita essencialmente por ingredientes, como palavras-chave. Os mesmos referiram que se conhecessem algum site, ou alguma aplicação que lhes desse essa possibilidade, de forma fácil, tornar-se-iam automaticamente “fãs” dos mesmos e utilizá-lo-iam sempre. Assim, com base nestas opiniões, considera-se que seria favorável para a Continente Magazine oferecer aos seus leitores uma forma única, prática e rápida de pesquisarem as suas receitas favoritas, da maneira que mais lhes agradasse. De modo a garantir que o motor de busca disponível para o cliente fosse o mais adequado aos seus gostos, tanto o site, como a aplicação, deveriam permitir ao leitor a escolha entre diferentes motores, sendo que estes teriam que estar devidamente trabalhados para funcionarem na perfeição. Esta hipótese, que seria oferecida aos leitores, remete-nos para aquela que é outra ideia a ser trabalhada neste sentido:
4. Contas Personalizadas: para conquistar a satisfação do cliente e posicionar uma marca, ou negócio, num lugar privilegiado frente à concorrência, é essencial que o foco na melhoria contínua dos produtos e serviços que a mesma oferece seja incessante. Para tal é essencial recolher dados que apoiem no estudo das necessidades e vontades dos clientes, de modo a poder satisfazê-los. Contudo, é difícil por vezes entender exatamente as preferências de cada cliente, que podem até mudar de dia para dia. Deste modo, a solução é permitir ao cliente fazer

exatamente aquilo que quer e como quer, em vez de esperar que a empresa o faça. Se for permitido ao cliente que faça as alterações que quiser, automaticamente a empresa não tem que conhecer as mudanças na opinião do cliente, e conseqüentemente adaptar-se. O cliente fá-lo-á sozinho. A ideia permite que o cliente esteja permanentemente satisfeito com o layout da revista no seu equipamento, uma vez que é ele quem o faz. Esta mecânica possibilitará ao cliente escolher cores, imagem de cabeçalho, lettering, modo de organização da página, etc.

5. Livros dos Leitores: A Continente Magazine lançou, em Abril de 2014, o livro “Paixão pela Cozinha”. Um livro com mais de 100 receitas práticas de pães, pratos de carne, peixe, de vegetais e acompanhamentos, doces e ainda com truques e dicas. Um resumo de 4 anos de sucesso da revista. O livro tem sido um sucesso de vendas, o que tem também implicações em termos de melhoria de rentabilidade. Assim sendo, de modo a contornar este problema, seria vantajoso para a revista dar continuidade a este livro, promovendo as suas vendas. Nesta lógica, vê-se como sendo uma boa iniciativa o lançamento de um novo livro, desta vez criado essencialmente pelos leitores da revista. A ideia seria, promover junto das várias plataformas da revista um concurso de receitas, truques culinários e/ou fotografias das receitas. Posteriormente, seriam selecionadas várias fotografias, receitas e alguns truques inovadores e desconhecidos (o número selecionado estaria de acordo com a disponibilidade de orçamento para esta iniciativa) e, após essa seleção, criar o livro “Paixão pela Cozinha (dos nossos leitores)”, com a compilação das mesmas. Esta ideia permitiria não só trazer lucros, com a venda do livro, como promover a revista e o primeiro livro lançado.

Relativamente ao **site**, este deve cumprir com todas as características da aplicação móvel, sendo que deve contar com outras duas características que não só facilitarão e farão crescer as vendas, como possibilitarão à revista crescer e destacar-se junto de um novo target. Estas medidas referem-se ao cross selling e

aos jogos online. No que respeita ao cross selling, o objetivo é permitir aos clientes que, ao consultarem o site da Continente Magazine, tenham a possibilidade de, ao verem um ingrediente que não conheçam ou não tenham em casa, carregando nele o site os direcione diretamente para a loja online. Deste modo, os clientes poderão reduzir o tempo na procura de ingredientes, bem como sentir que têm tudo o que precisam facilmente e que, por isso, não compensaria procurar receitas noutros sites. Por fim, destaca-se a ideia de criar jogos online. Esta estratégia irá dinamizar a revista também junto das crianças, com o fundamento de criar nelas o desejo e a paixão pela cozinha. É igualmente um impulso para, de futuro, se assim se revelar interessante, criar conteúdo infantil (receitas fáceis para iniciantes, pratos infantis, destinos para crianças,...).

Para dinamizar ao máximo a revista, é importante que ela esteja presente nas principais **redes sociais**. Como tal, identifica-se o Facebook, o Instagram e o Pinterest. É importante que, entre elas, haja um elo de ligação, mas principalmente que se complementem. Além disso, algumas regras devem ser estabelecidas e devidamente cumpridas, para que estes meios funcionem e não sirvam apenas para existirem. Antes de mais, é necessário ter em conta que embora haja quem conheça e utilize todas as redes sociais, há também quem só utilize uma, ou no máximo, duas. Então, é necessário que se garanta que todas tenham o máximo de informação possível sobre a revista, principalmente site, contactos e breve descrição. É igualmente necessário que haja interação entre a rede e o público e que esta seja frequente, sendo que a nível de publicações, estas devem ser feitas pelo menos uma vez por dia; texto e imagem não é suficiente, devem ser feitos passatempos, perguntas e, sempre que possível, vídeos dinâmicos e originais, que criem nos clientes a vontade de partilhar e querer ver mais.

Como foi referido anteriormente, em 2013 a Continente Magazine estreou-se com os primeiros Workshops realizados, em parceria com a Escola de Percíveis Continente. Os Workshops têm-se realizado de Norte a Sul do país, tratando temas como Talho, Charcutaria e Queijos, Peixaria, Frutas e Legumes, Pastelaria, etc., sendo que agora alargarão para temáticas da responsabilidade da Direção Alimentar (e DPH), como Maquilhagem e Bebidas Alcoólicas. Estes workshops restringem-se a um máximo de 25 participantes, dependendo do tamanho e capacidade das lojas de receber pessoas nas suas instalações. Contudo, as

inscrições ultrapassam sempre este limite, o que significa que existe grande vontade por parte dos leitores da revista em participar nestas iniciativas. Assim sendo, considera-se importante que estes possam ter acesso aos workshops, ainda que não o façam presencialmente. Isto poderá ser resolvido se a partir do Facebook e/ou Skype os clientes que não puderem estar presentes nos workshops tenham a possibilidade de presenciá-los em lifestream. Esta medida seria vantajosa também porque criaria nos clientes que não a vissem presencialmente sentissem vontade de o fazer (uma vez que as ofertas que são dadas, bem como a degustação feita no final destes eventos também são apelativas).

É ainda importante que se preste especial atenção às opiniões e comentários que forem sendo feitos sobre a revista, nestas redes. Utilizar publicações nas redes sociais que sejam capazes de responder a questões dos clientes (ainda que indiretamente), que desmitifiquem comentários menos simpáticos, etc., é uma ferramenta poderosa no bom desenvolvimento de um negócio. Não obstante, outro aspeto que deve ser referido, é a possibilidade de se poder, recorrendo às redes sociais, mostrar a diversidade de conteúdos que a revista tem no seu interior, conseguindo assim atrair maior número de leitores para a mesma.

#### **8.1.6. Recursos-chave**

É fundamental para possibilitar estas medidas que haja recursos disponíveis. Prioritariamente, o recurso necessário que mais sobressai é o orçamento disponível pelas várias equipas para trabalhar as estratégias. Aqui, importa referir outro recurso fundamental para que se trabalhe a revista em multiplataformas – as equipas. Cada plataforma pensada para a revista corresponde a equipas diferentes, ou depende delas. Assim sendo, é importante referir que a revista, em papel, como é mais conhecida, é trabalhada pela equipa de Folhetos e Publicações, mais especificamente, pela equipa de Publicações e Temáticos. Nela interferem também as equipas de Marketing Digital (que a promove no Facebook do Continente, bem como no Instagram); a equipa de

Comunicação Indoor (responsável pelos expositores da revista e outras comunicações feitas no ponto de venda); a equipa de Relações Públicas, que trata da participação da revista nos principais eventos do Continente, como o Mercado de Sabores, ou a Festa da Família; a equipa de Publicidade, que faz a ponte entre a revista e o programa de rádio “Mixórdia de Temáticas”; a equipa Cartão, responsável pelos cupões de desconto oferecidos na revista; e, por fim, indiretamente, a equipa de Sugestões e Reclamações, que também lida com a revista em situações específicas. Para que este projeto seja viável é necessário que todas as equipas colaborem e que, à exceção da última, possam reservar parte dos orçamentos para avançar com a ideia. Por fim, é necessário que todos os acordos com os sistemas Android e IOS, bem como como sistemas de análise e/ou de obtenção de lucro, como a Google Adwords, ou a Google Adsense estejam devidamente tratados.

#### **8.1.7. Parceiros-chave**

Possíveis parcerias também devem ser analisadas, no sentido de ajudar na ascensão da revista. Destacam-se as parcerias com o jornal Publico, principais responsáveis, além da equipa de Temáticos e Publicações, pelos bons resultados da revista, sendo que grande parte das coisas necessárias à Continente Magazine estão nas mãos deles. Deve salientar-se ainda a parceria com a agência de comunicação Fuel, agência com maior ligação à comunicação em TV da marca Continente. Sendo que esta poderia vir a ser, de futuro, outra plataforma de comunicação da revista. Também o apoio dos diretores de loja, bem como dos diretores de decoração é importante. De acordo com dados internos à empresa, onde é possível consultar as lojas com maior taxa de eficiência de vendas, as lojas com maior e melhor comunicação dos descontos do interior da revista, bem como de conteúdos de destaque. No que diz respeito aos cupões, fator de grande parte das vendas da revista, estes dependem das Direções Comerciais, bem como dos fornecedores, quando se trata de produtos de marca. Assim sendo, é importante que, com a colaboração da Fuel, já referida, se criem parcerias com várias marcas que possam contribuir para o lucro da revista com sampling e/ou publicidade.

### **8.1.8. Estrutura de Custos e Fluxo de Receitas**

Com a implementação do projeto, pretende-se que os lucros sejam substancialmente superiores aos custos que este pode trazer. De outro modo, não será vantajoso para a empresa que este seja implementado.

Assim, torna-se fundamental que se discriminem e expliquem os lucros que se visa ter e os custos que se espera ter. Espera-se que os custos que mais entaves tragam à empresa, sejam as licenças necessárias associadas à implementação de algumas das estratégias, como o site e as aplicações; bem como a manutenção dessas páginas. Esta manutenção refere-se ao design, que deve estar sempre ajustado às principais tendências e ao conteúdo, que deve ser atualizado diariamente. Isto significa que se trata de um custo fixo, que poderá ser elevado. Mas, como foi referido acima, estes custos serão vantajosos na medida que calcula que estas medidas atrairão mais clientes e consumidores, ou seja, lucros. Assim sendo, apresentar de que modo se prevê conseguir mais proveitos, torna-se necessário. A principal fonte de lucros que antecipa advém, substancialmente, da publicidade. Veja-se que, quando se fala em clientes, abrange-se as várias marcas com que a revista deve ter ligação, podendo estas trazer inúmeras vantagens à *Continente Magazine*, não só pela credibilidade que esta passa ao comunicar grandes marcas, como a nível monetário. A publicidade é a grande fonte de rendimentos em muitos meios de comunicação (o que se pode concluir pelo grande numero de meios gratuitos que sobrevivem de acordo com a publicidade que têm). Contudo, é necessário salientar que apenas quando um meio tem por si só boa imagem no mercado, é que estas marcas assumem o risco de colocar lá o nome. Também o Google Adwords, será um investimento necessário de se fazer. Só assim se poderá ter destaque na internet, em função da concorrência. Como se pode ver no anexo *Figura\_9*, a *Continente Magazine* não sobressai quando se procura, online, por revistas de culinária, aspeto que deve ser mudado com urgência, visto que a internet é atualmente a grande referencia quando se trata de saber, ou conhecer, alguma coisa sobre produtos e/ou serviços no mercado. Por fim, é necessário referir que o principal objetivo a alcançar com a implementação

destas estratégias é o aumento de vendas e do número de downloads da aplicação móvel, conseguindo com isto a diminuição de sobras da revista nas lojas.

### **8.1.9. Transmedia Storytelling**

Decididas as bases fundamentais para a implementação da estratégia, é necessário delinear de forma clara o plano, para que, chegando às equipas responsáveis pela sua execução, estas consigam trabalhar adequadamente, sem quaisquer dificuldades.

Como foi indicado no capítulo da revisão bibliográfica, Paul M. Wood e Nick Demartino definem, de modo diferente, 5 passos para a criação de uma estratégia transmedia storytelling eficaz. Sendo que, do ponto de vista do projeto e da empresa, ambas fazem sentido e complementam-se, utilizar-se-ão as duas para a criação desta estratégia.

De acordo com Wood P. M., o primeiro passo a considerar, é a definição de recursos necessários, de forma eficiente, para evitar a procura de recursos que não acrescentem nada de útil e tragam custos elevados. Esta etapa já foi devidamente delineada com o apoio do modelo canvas, como se pode constatar acima.

O segundo passo reconhecido por este autor, é a necessidade de se recolher opiniões e testar o desempenho das técnicas pensadas com o público. Será necessário, após a elaboração do presente documento, mostrá-lo a algumas pessoas escolhidas com base nos critérios de seleção utilizados para o focus group (embora pessoas diferentes), de modo a comprovar junto das mesmas se estas seriam soluções eficazes para a melhoria de vendas da revista, ou se algumas coisas deveriam ser melhoradas e/ou alteradas.

A seguinte etapa que o autor descreve baseia-se na procura pelas várias áreas que podem ser trabalhadas na construção da história a comunicar nas várias plataformas. Esta fase remete para a primeira etapa descrita por Nick DeMartino, na qual o autor indica que se devem conhecer os atributos da marca (identidade, valores, missão, etc.) e atribuir-lhes um tom mais dramático para que se possa avançar para a construção da história. Assim, é necessário considerar os vários pontos-chave do Continente e dos seus valores, para que construa uma história adequada e que permita aos clientes-chave identificarem-se com a mesma. Então,

antes de mais, é necessário relembrar o perfil do consumidor da revista, descrito atrás: maioritariamente do sexo feminino, jovens dos dezoito aos trinta e quatro e adultos dos trinta e cinco aos sessenta, do país inteiro; com uma grande paixão pela cozinha, apesar de levarem uma vida a correr, o que os leva a aproveitar os tempos livres para fazer viagens, ler e procurar informação para manter o nível de vida que querem ter.

Também ainda referente à etapa anterior é necessário retroceder na História da revista, para que a história da mesma vá de encontro ao grande objetivo que esta tinha, quando nasceu: a Continente Magazine nasceu tendo como foco o crescente interesse pela gastronomia e pela alimentação. A equipa percebeu que saber cozinhar e impressionar amigos e familiares, no dia a dia, era uma tendência que, em conjunto com as dificuldades financeiras que o país atravessava e atravessa atualmente, criava nas pessoas uma tendência para o *home coming*. A revista nasce então com o intuito de ser uma ajuda preciosa, possibilitando tirar mais partido do tempo disponível e assim aproveitar o melhor da vida. Sendo que dispunha de vários conteúdos focados na temática “Low Cost”, a revista procurava ainda responder ao fator económico latente aos principais objetivos de criação da revista, bem como à perceção criada nos clientes de preço baixo, existente no Continente. Assim, estes aspetos devem ter sido em conta, sempre que a história for desenvolvida, para conseguir acompanhar sempre aqueles que seriam os objetivos da equipa da revista.

Numa perspetiva diferente, é ainda de acrescentar que Marcus Samuelsson (2014), afirma ser fundamental, para se contar uma história sobre uma pessoa, caracterizá-la dizendo como é que esta costuma comer e qual o seu prato favorito. Para o chefe de cozinha, vencedor do prémio de melhor chefe de Nova York (atribuído pela James Beard Foundation Awards), uma história torna-se mais interessante e fascinante, consoante a qualidade da comida descrita nela.

Considerando todos estes aspetos, é possível avançar para o quarto passo referido por Paul M. Wood: Criar a história.

### **8.1.10. História Continente Magazine**

Esta é a etapa que requer mais tempo e atenção, uma vez que esta deve ser suficientemente forte para se manter interessante ao longo do tempo, ao mesmo tempo que deve ter a capacidade de ser adaptável às mudanças do ambiente externo à empresa e, assim, ser sempre atual e atrativa. Internamente é muito usual a expressão “o que importa é a Dna. Maria”. Significa isto que, para cada decisão tomada, são tidos em conta os desejos do cliente comum, daquele que já se fidelizou à marca e que a vê como a única boa opção do mercado. Partindo deste ponto fulcral, pode-se assumir como protagonistas da história, os Azevedo, ou seja, a família da Dna Maria, constituída por ela mesma; pelo marido Nuno (nome escolhido com base na atual cara do Continente, Nuno Markl); pelos gémeos Miguel e Mariana (tratados em casa por Mico e Mica – gama de produtos infantil do Continente); pela filha mais velha, Luísa, e o namorado, o Pedro; e, por fim, pelo Leo, o cão. Ou seja, a família é constituída por seis pessoas, sendo que na casa apenas habitam cinco e o cão. Uma família normal, perfeitamente portuguesa, com a qual muitas pessoas poder-se-iam identificar facilmente. No entanto, para que isto faça sentido e não estejamos apenas a sugerir personagens sem sentido, é necessário definir cada personagem, as suas características e papel na história:

- Dna. Maria: Esta é a personagem principal da história. É a “líder da casa”. A Dna. Maria é professora, tendo por isso um horário um pouco diferente do usual horário de trabalho rotineiro, que no geral as pessoas têm. É muito organizada, muito despachada e gosta de ter sempre tudo controlado. No dia em que recebe o ordenado faz as compras necessárias até ao mês seguinte, e no frigorífico tem sempre um íman com folhas descartáveis onde vai apontando o que vai falhando, para comprar no início de cada semana. Geralmente, é ela quem prepara as refeições em casa, sendo que por vezes conta com a ajuda da filha, ou do marido, o Nuno.
- Nuno: O Nuno é um apaixonado por futebol. Segue a sua equipa favorita para todo o lado, e o cartão de sócio é o seu grande orgulho. Acha que isso é a melhor forma de se distrair dos problemas que traz diariamente do trabalho, e por isso considera justo o dinheiro que investe nesse hobby. No entanto, a sua mulher não apoia, então ele ajuda-a a encontrar os melhores

preços no supermercado, para lhe mostrar que há dinheiro suficiente para tudo, desde que se faça tudo bem. Então, o Nuno procura constantemente todos os folhetos promocionais, vales, cupões, descontos online, etc. Quem não acha piada nenhuma a isso, são os seus filhos mais novos.

- Miguel e Mariana, ou Mico e Mica: São aquilo a que se chama “reguilas”. Têm uma energia invejada por todos, na casa. Vêm no Leo o brinquedo preferido e para eles, trata-se de muito mais que um cão: às vezes cavalo, às vezes mesa, às vezes cadeira, depende do dia. Além do cão, o que mais os distrai, é a comida, que por norma também vêm como um brinquedo. Como é normal nas crianças, o Miguel e a Mariana querem tudo o que vêm na televisão, ou que esteja relacionado com os seus desenhos animados preferidos.
- Luísa: A Luísa é estudante do curso de Ciências da Nutrição. Como tal, está absorvida e por tudo o que diz respeito a alimentação saudável. Discute regularmente com a mãe, porque ela não respeita as suas vontades e, às vezes, até serve batatas e arroz no mesmo prato, sem vestígios de vegetais, o que para ela é impensável. Segue uma dieta rigorosa, conhece alimentos que poucos sabem o que são e fica muito irritada quando não consegue impor nos outros, os seus hábitos.
- Pedro: o namorado da Luísa, o Pedro, é a causa de grande parte das discussões na família. Além de jantar mais vezes do que o que é aceitável na casa dos Azevedo, é da equipa rival da do Nuno. Ao contrário da Luísa, é um apaixonado por doces e fast food, e acredita que a vida é demasiado curta para só se comer sementes e vegetais, como o refere muitas vezes. E como a vida é realmente curta, na perspetiva dele, todos os dias são bons para se beber uma cerveja, um bom vinho ou um gin (na casa da namorada, porque na dele nunca há).
- Leo: o Leo é um pastor alemão, grande e vistoso, que aprendeu num ápice todos os truques que lhe foram ensinados na escola de treino. Como está habituado a altas competições, e a ganhar prémios pela sua beleza única, é-

lhe dado tudo a que tem direito, pois o que interessa é que na hora H, esteja sempre devidamente preparado, para mais uma vitória.

Avance-se agora para a história, efetivamente. Esta gira em torno da família Azevedo, e do seu dia-a-dia, embora se centralize no momento em que chegam a casa. Sendo que o foco da revista é a paixão pela cozinha, a história tratará este tema com maior ênfase. Todavia, sendo que um dos problemas reconhecidos pelos inquiridos foi o tema da revista ser culinária, a história deve abranger mais temas que remetam para os restantes temas abordados pela revista.

O primeiro “sketch” que deve aparecer, deve ser feito com a apresentação da família, numa situação descontraída, na qual a família está a preparar o jantar, mas tudo corre mal; a família do Pedro avisa à última da hora que pensa aparecer na casa dos Azevedo para jantar e, apesar de todas as tentativas destes para recusar, a Luísa pede que compactuem e aí vêm-se obrigados a fazer uma refeição que chegue para todos. É aí que se lembram do bom aspeto do prato na capa da revista daquele mês e vão procurar a receita. Contudo, ao longo do jantar, várias conversas que vão surgindo, vão estragando o ambiente e tirando à comida o excelente sabor com que esta estava. O vídeo deve ser curto e deixar, nos que o vêem, a vontade de saber mais sobre o resto da história. O vídeo deve aparecer no facebook e ter, no fim, uma referência para a possibilidade de se ver o resto da história na revista. Além disso, é preciso considerar que estas histórias devem ser desenvolvidas sempre com vista a criar no cliente a expectativa de saber como será a seguinte.

É ainda fulcral clarificar que para a estratégia fazer sentido e estar enquadrada com a marca Continente e com a respetiva revista, devem ser tidos em atenção alguns pontos:

1. A história deve retratar várias vezes a ida às compras da família;
2. Posteriormente, deve mostrar o modo como a família utiliza aquilo que comprou no seu dia-a-dia, trate-se de comida ou de outros produtos;
3. Deve igualmente retratar a presença dos personagens nos eventos organizados pelo Continente (festas, workshops, etc.), bem como nos outros eventos divulgados pela revista – seria inclusive vantajoso para

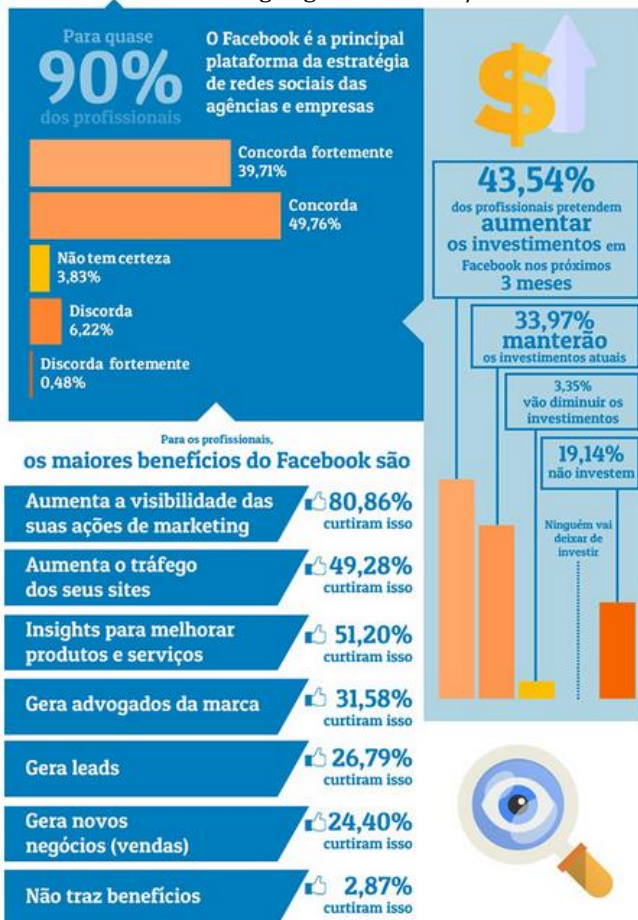
a revista se a história retratasse a reação da família a ganhar concursos da revista e do Continente;

4. Por fim, na história deve ser possibilitado aos leitores reverem-se no que está a ser passado. Ou seja, a família deve ter um ou dois personagens que representem o leitor da revista, um que seja leitor assíduo através das versões digitais que veja as novidades do Facebook (este seria o que explicaria os passatempos das redes sociais, e outras mecânicas restritas ao digital) e outro, leitor da revista impressa.

Esta história e respetivas personagens, respondem então ao terceiro ponto que Nick DeMartino refere como sendo uma etapa a ser cumprida: idealizar os objetivos a alcançar com a estratégia. Compreende-se que os objetivos são criar na

#### Figura 4. Influencia Facebook

Fonte: <http://www.convertte.com.br/a-influencia-do-facebook-no-marketing-digital-em-2014/>



espectativa de saber mais e, assim, procurar as diferentes plataformas da revista com regularidade (saliente-se que para que isto suceda eficazmente, é necessário que sejam feitas publicações com regularidade, para que o cliente não fique “esquecido”).

De seguida, salienta-se o quarto passo identificado por DeMartino – definir, por ordem, as plataformas. É fundamental, antes de mais nada, que se consiga passar sempre a imagem de que todas as plataformas são igualmente importantes e que devem todas ser procuradas. Ainda assim, algumas

plataformas serão mais trabalhadas que outras e terão que ter maior destaque. É o caso do Facebook.

Esta rede social é, cada vez mais, a ferramenta mais utilizada para divulgação e apoio ao crescimento das empresas. Estima-se inclusive, que em 2014, 90% das empresas utilizavam esta rede social como principal plataforma de para aplicação de estratégias de marketing.

Hoje em dia, a maioria das pessoas visita a sua página de Facebook diariamente e várias vezes por dia. Deste modo já se sabe que uma boa divulgação feita nesta rede social vai, com certeza absoluta, chegar a um grande número de pessoas. Aproveitando esta potencialidade, as empresas têm várias maneiras de comunicar e de obter resultados que desejam através da comunicação pelas redes sociais.

Todavia, como já foi referido, é preciso delinear uma estratégia de comunicação para se perceber que tipo de informação se irá passar. Além disso, é extremamente necessário agir e interagir com o seu target. Outra vantagem que esta rede social tem é a questão de a empresa poder interagir com o seu público em tempo real. Existem empresas que utilizam muito este ponto para poder tirar dúvidas ao consumidor, responder a questões colocadas. Se estas técnicas não forem aplicadas, a utilização do Facebook não será bem-sucedida e poderá resultar pior que a não utilização.

De seguida, deve-se trabalhar com as outras redes sociais mencionadas (Instagram, Pinterest e Tumblr), tendo em consideração a sua força na população portuguesa (ver anexo Figura \_ 13).

Após a prioridade dada às redes sociais, o foco deve ser dado à versão impressa. Esta é o foco principal, contudo, por ser mensal, será a que exigirá menos trabalho regular. Para esta, devem continuar a ser utilizadas mecânicas de interação entre as diferentes plataformas (ex.: a capa deve continuar a ser escolhida pelo público, através do Facebook). Por fim, segue-se o site. Este deve ser atualizado com novos conteúdos regularmente, mas não lhe deve ser dada tanta importância quanto a que será dada às redes sociais, uma vez que no geral, as pessoas não visitam o site tão regularmente.

Posto isto, já é possível compreender todos os passos que devem ser dados para que a estratégia avance e seja desenvolvida. Contudo, para que esta seja trabalhada adequadamente, é necessário aprofundar o recurso humano mais necessário para o desenvolvimento da estratégia – a equipa.

#### **8.1.11. Equipas e Respetivas Responsabilidades**

No seguimento do que foi referido, é de salientar que o ultimo passo identificado por Nick DeMartino é a construção da equipa. Todavia, neste caso, é necessário referir que a equipa está já constituída, sendo que o necessário será repartir as diferentes tarefas, pelas pessoas certas. Assim sendo, é crucial que se identifique cada equipa e que se defina quais as tarefas que lhe serão atribuídas:

1. Folhetos e Publicações: À equipa dos folhetos e publicações, será concedida a tarefa de trabalhar todo o conteúdo a ser distribuído pelas diferentes plataformas. Devem ser definidos por esta equipa quais os tópicos a abordar e cada plataforma, sendo que após se ultrapassar essa etapa, cada equipa deve conceber mais uma parte da história, não descuidando do fator coerência que deve existir entre cada parte. No fim, cabe a esta equipa aprovar o alinhamento dado à história por cada parte, o que deve ser feito no espaço de 24h, para que o trabalho possa continuar, sem entraves, dos outros lados;
2. Marketing Digital: Cabe a esta equipa a produção de conteúdo para os formatos digitais – Facebook, Instagram e Site. A equipa deve respeitar a força hierárquica de cada plataforma mencionada, como está descrito acima, sendo que as mais fortes devem conter mais conteúdo, e as menos atrativas devem conter conteúdo que não seja fundamental, apenas seja visualizado quando procurado, não tirando destaque às outras (ex.: no site, apenas devem estar disponíveis receitas e um pequeno resumo da história, onde estas surgem. Não deve surgir aqui história inexistente nas outras plataformas). Na possibilidade de trabalhar com a empresa Clickable Paper, deve ser da responsabilidade

desta equipa decidir, consoante a informação que disponibilizarão no site e redes sociais, quais as páginas que usufruirão deste serviço, trabalhando após essa decisão no conteúdo de modo a dinamizar as páginas. Fica também à responsabilidade da equipa do Marketing Digital, a idealização dos jogos para o Continente Online, que devem ser aprovados pela equipa dos Folhetos e Publicações. Os jogos devem ter como foco em primeiro lugar a atração das crianças para a revista, bem como para o site e app e, em segundo lugar, o cross selling, que deve igualmente ser o foco para todas as outras estratégias desenvolvidas por esta equipa.

3. Publicidade: É da responsabilidade da equipa de publicidade explorar a possibilidade de se recorrer à TV e rádio para se dinamizar de melhor forma esta comunicação.
4. Direções Comerciais: As direções comerciais, especialmente a do Alimentar (que, neste caso, engloba não só os produtos de mercearia, como os de Higiene e Beleza), encontrar formas de potenciar os samplings na revista impressa, que permitam à Continente Magazine divulgar as ofertas nas redes sociais e permitir assim um acréscimo de vendas.

Posto isto, é possível afirmar que estão estabelecidos todos os passos necessários para garantir o sucesso da estratégia e avançar para a sua aplicabilidade.

## 9. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Após o fim do estudo pode-se concluir a necessidade intrínseca à Continente Magazine de evoluir largamente, de modo a distinguir-se e de não ser facilmente abandonada pelos seus consumidores, em prol de outras ofertas que o mercado tem. Relembre-se o grande ponto de atração da revista nos clientes – vales/cupões de desconto: estes são oferecidos de diversos modos, não sendo exclusivamente na revista, deste modo muitos clientes podem não ver necessidade de adquirir a revista para ter acesso a estes cupões. Por outro lado, se estes forem referenciados em várias plataformas, é mostrado ao cliente as vantagens destes de melhor forma e criado no cliente o desejo de aceder aos mesmos. O mesmo acontece com todas as outras mais-valias que a revista oferece, quanto mais forem divulgadas e de diferentes formas mais rapidamente chegarão aos interessados.

Como se pode verificar pelos dados apresentados anteriormente, a evolução e crescimento da revista têm-se demonstrado positivos, contudo, esta deve diferenciar-se e inovar para conseguir manter este crescimento.

Assim sendo, é possível concluir que apostar numa estratégia de transmedia storytelling seria vantajoso para o cumprimento destes objetivos, na medida que permitirá à revista atrair novos e diferentes segmentos das pessoas, também de interesse para a marca, uma vez que esta é transversal e responde às necessidades de famílias inteiras e não apenas dos responsáveis pela lida doméstica da casa – o mesmo acontece com a revista que aborda diversos assuntos, ao contrário do que se comprovou que as pessoas pensam, que esta teria apenas conteúdo culinário.

Embora alguns pontos abordados neste estudo pareçam óbvios, é fundamental referir que para quem lida diariamente com a revista, não é fácil ver para além do que está à vista. Assim sendo, considera-se que este plano possa vir a ajudar em muito na evolução e desenvolvimento da Continente Magazine.

O processo de se elaborar um estudo e de se criar um plano deste género exige, a quem o faz, tempo e dedicação. Esta talvez tenha sido uma das maiores limitações encontradas ao longo do tempo de trabalho. A constante necessidade de ajustar a produção do presente documento, com outros trabalhos impossibilitou, algumas vezes, que fosse dada a devida atenção a tudo.

Não obstante, a necessidade detetada de se elaborar um focus group para se chegar às informações necessárias à elaboração de um plano devidamente fundamentado, surgiu igualmente como um entrave. Para elaborar este estudo, é necessário conseguir “recrutar” um número mínimo de pessoas dispostas a colaborar, que se enquadrem no perfil pretendido e que, à priori, se acredite que possam de algum modo ser úteis. Não podendo estas ter ligação entre si, o que poderia corroborar as respostas que dariam, foi necessário desperdiçar algum tempo para conseguir estas surgissem e se interessassem em ajudar.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

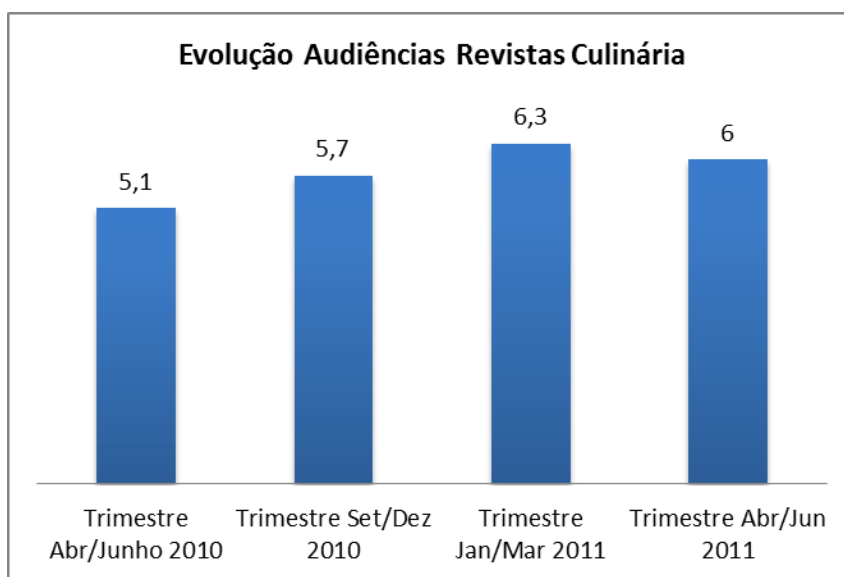
- I. Danford, N. (2014). *Chefs Cook At Home*.
- II. Deighton, J., Kornfeld, L. (2014). *Beyond Bedlam: How Consumers and Brands Alike Are Playing the Web*;
- III. DeMartino, N. (2013). *How to become a transmedia designer for your brand (Five easy steps guide you through the process)*.
- IV. Dyson, L. (2007). *CUSTOMER MAGAZINES*. Journalism Studies, 8:4, 634-641.
- V. Farhana, M. (2014). *Implication of Brand Identity Facets on Marketing Communication of Lifestyle Magazine: Case Study of A Swedish Brand*. In Journal of Applied Economics and Business Research, JAEBR, 4(1): 23-41.
- VI. Hadden, J. (2008), *A Customer Profiling Methodology for Churn Prediction*. School of Applied Sciences Manufacturing Department.
- VII. Haire, T. (2013). 18th Annual State of The Industry Report.
- VIII. Hassa, A. (2012). *The value proposition concept in Marketing; How costumers perceive the value delivered by firms*. In International Journal of Marketing.
- IX. Kotler, P., Kellet, K. L. (2013). *Administração de Marketing*. Pearson
- X. Kozinets, R. V., Otnes, C. C. Ilhan, B. E. (2013). *Transmedia Consumption Experiences (TCE): Patching as a Narrative Consumption Practice; Advances in Consumer Research*; Purdue University, York University, University of Illinois at Urbana-Champaign. USA Volume 41.
- XI. Laroche, M., Kiani, I., Economakis, N. (2013). *Effects of Multi-Channel Marketing on Consumers' Online Search Behavior, The Power of Multiple Points of Connection*
- XII. Moroza, C., Ciacu, N. (2012). *Aspects of Online and Mobile Marketing*. Faculty of Administrative and Communication Sciences, Brăila, ROMANIA Constantin Brâncoveanu University from Pitești.

- XIII. Park, Y. A., Gretzel, U. (2010). *Influence of consumer' online decision-making style on comparison shopping proneness and perceived usefulness of comparison shopping tools*. In Journal of Electronic Commerce Research.
- XIV. Phillips, Andrea (2013). *Help your brand speak for itself (Three transmedia storytelling principles every communicator should know)*.
- XV. Reis, F. O. A. (2007). *O Ciclo de Vida do Produto e as Estratégias de Mercado na Gestão de Marcas*. (Monografia de Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.
- XVI. Soava, G., Alexandru, M. (2012). *Marketing Activity in the Information Society*. University of Craiova, Romania.
- XVII. Soba, M., Aydin, M. (2013). *Product Placement Efficiency in Marketing Communication Strategy*. In International Journal of Business and Management, 8.12, 111-116.
- XVIII. Veiria, A. C., Cabral M. G. E. (2010). *A influência das redes sociais nas estratégias de marketing das empresas de moda e as ações do projeto SCMC*.
- XIX. Wood, P. M. (2013). *Transmedia breaks the boundaries of brand (Create an experience for your audience that combines all the best of technology with a new level of interaction)*.

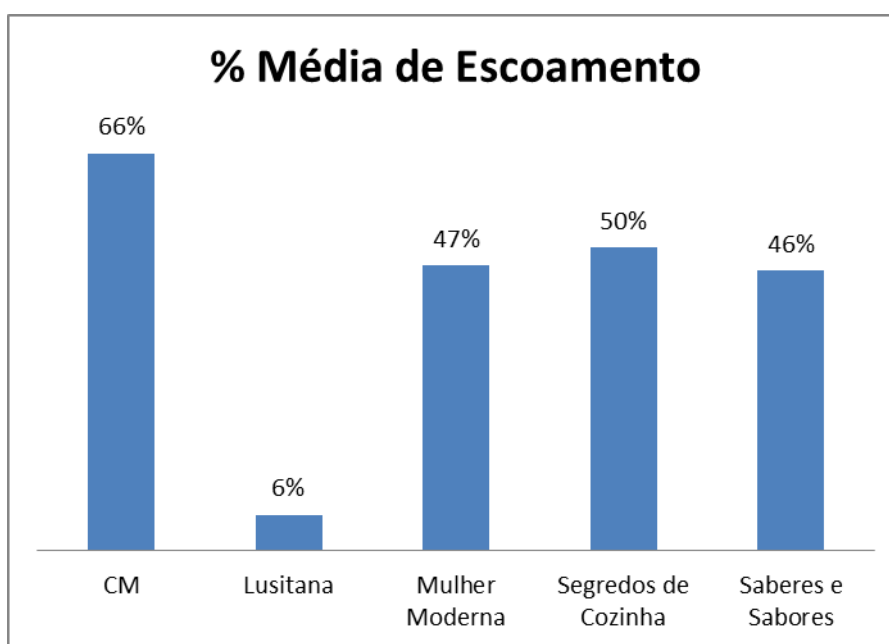
## **11. NETGRAFIA**

- I. <http://empreendedorx.com.br/internacional/como-usar-as-redes-sociais-para-promover-o-seu-negocio-parte-1>
- II. <http://www.cienciahoje.pt/35123>
- III. <http://www.oficinadanet.com.br/post/13308-canvas-business-model-generation>
- IV. <http://www.plotcontent.com/o-que-user-experience/>
- V. <http://www.plotcontent.com/quando-revistas-mais-lidas-sao-de-marca/>
- VI. <http://www.plotcontent.com/que-formas-existem-para-distribuicao-de-conteudos/>
- VII. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200002)
- VIII. <http://www.tstoryteller.com/transmedia-storytelling>
- IX. <https://www.bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6582/1/76-276-1-PB.pdf>

## 12. ANEXOS



**Figura 5\_Audiências R. Culinária**



**Figura 6\_Escoamento das Revistas**



## Continente / Continente Magazine

Este questionário está a ser realizado para efeitos do Projeto de Estágio, no âmbito do Mestrado em Gestão de Marketing. Com este pretende-se apenas conhecer alguns dos seus dados demográficos, bem como hábitos de consumo. Se se enquadrar no perfil procurado, será contactado para estudo futuro. Obrigada pela sua colaboração.

**\*Obrigatório**

### Dados Demográficos

A resposta a estas perguntas é crucial para perceber se se enquadra no perfil de pessoas procuradas para este estudo.

**Localização \***

**Sexo \***

Feminino  
 Masculino

**Idade \***

Menos de 18 anos  
 [18 - 23]  
 [24 - 29]  
 [30 - 35]  
 [36 - 41]  
 [42 - 47]  
 [48 - 53]  
 [54 - 59]  
 [60 - 65]  
 Mais de 65 anos

### Rendimento \*

- Até 583€
- [583€ - 1428€]
- [1428€ - 2857€]
- [2857€ - 5714€]
- Acima de 5715€
- Estudante
- Desempregado
- Reformado

### Hábitos Consumo

#### Costuma fazer compras no Continente, Continente Modelo ou Continente Bom Dia? \*

- Sim
- Não

#### Conhece a revista Continente Magazine? \*

- Sim
- Não

#### Com que frequência compra a revista? \*

- Mensalmente
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

### Contacto

Após a análise das suas respostas, se se enquadrar no perfil de pessoas procurado para o estudo, entrarei em contacto consigo e explicarei o passo seguinte.

#### Indique, por favor, o seu contacto eletrónico e/ou telefónico:

Enviar

100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

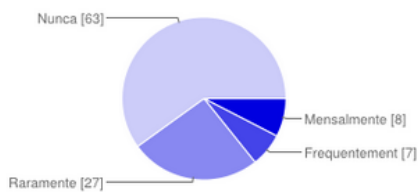
Figura 7\_ Questionário de Qualificação

**Conhece a revista Continte Magazine?**



Sim 86 81.9%  
 Não 19 18.1%

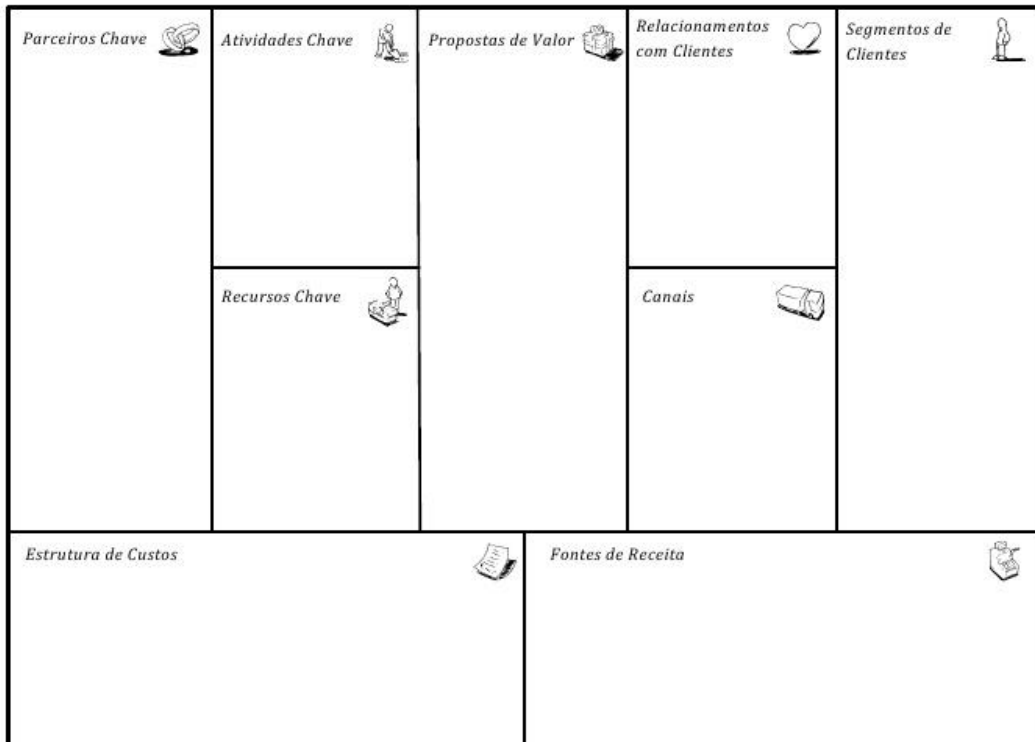
**Com que frequência compra a revista?**



Mensalmente 8 7.6%  
 Frequentemente 7 6.7%  
 Raramente 27 25.7%  
 Nunca 63 60%

**Figura 8\_Respostas de Seleção**

**Canvas do Modelo de Negócios**



[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

[www.corebusiness.net.br](http://www.corebusiness.net.br)

**Figura 9\_Modelo Canvas**

## Guião:

### Perguntas de Introdução:

Começar por falar na revista à venda nas bancas, na altura. Perguntar se já a leram, o que acharam, se não leram perguntar porquê, etc. para deixar o grupo à vontade. Depois de 5min de conversa, iniciar a entrevista.

1. A revista já vai festejar o quinto aniversário, há quanto tempo a conhecem?
2. Denotaram alguma evolução? Quais?
3. Que outras coisas acham que lhe falta?

### Desenvolvimento:

1. A vossa seleção para entrevista foi feita com base na frequência com que compram a revista, ou seja, quase nunca ou nunca. Porque não a compram mais?
2. A compra da revista traz-vos, de certa forma, benefícios por causa dos cupões, mesmo assim não vos atrai a compra?
3. Daquilo que conhecem da revista, o que vos parece mais interessante?
  - a. Se pudessem ver algum desse conteúdo que identificaram, noutra sítio que não a revista em si, onde gostariam de o ver?
4. Leem outras revistas que não esta? (mencionar que não é necessário identificar quais, apenas dizer se sim, ou se não). Se sim, compram a revista em papel, ou preferem no formato digital?
  - a. Dessas revistas, lembram-se de terem visto as respetivas páginas de facebook/instagram/...? Acham importante a existência das mesmas?
  - b. Sem ser em páginas ou sites de revistas propriamente ditas, costumam procurar receitas online? Podem mencionar alguns sites que tenham como referência?
    - i. Quando fazem essa pesquisa, preferem receitas escritas, ou em vídeo?
    - ii. O que faz com que um site específico seja o vosso preferido?

### Redes Sociais:

1. Quanto tempo perdem, por dia, em redes sociais, mais ou menos?
2. Durante esse tempo o que gostam de encontrar na vossa procura? (fotos de amigos, notícias, artigos para venda, ...)?
3. O que vos chama mais à atenção num post? A imagem, ser vídeo, o texto, o número de likes/comments?
4. Que redes sociais acham mais atrativas? Porquê?
5. Quando vêm uma página de uma loja, restaurante ou empresa numa rede social, prestam atenção ao facto de esta ter ou não ligação para outras páginas? Se sim pesquisam essas páginas também?

### Conclusão:

1. Sejam o mais sincero possível, se a revista tivesse outros formatos que não o papel, consumi-la-iam (mais)?
2. Que outras características poderia ter a revista que vos incentivasse à compra?

**Figura 11\_Guião Focus Group**



Recipe search

Q keyword\_ Search

Vegetarian Gluten-free

Buy tickets now for this exclusive Sainsbury's Magazine event

**£35\***  
Masterclass  
demonstration with  
**TIM ANDERSON**

20th June 10am - 3.30pm  
including lunch and goody bag  
\*£29 for magazine subscribers

IN ASSOCIATION WITH **Miele**

Recipes



ASDA recipes

Recipes ▾ Articles Occasions Kids in the Kitchen

A taste of summer

Recipe finder

Main ingredient ▾

Budget ▾

Time to make ▾

Search recipes

Today's Dish

Fish kebabs with salsa dressing >

Let's get cooking

TESCO realfood

Search All courses ▾ Search

Home Recipes Meal planner Our food Videos Healthy recipes Even Better In Season Win Grocery

Vibrant vegetarian recipes

Check out our delicious veggie dishes – from cauliflower curry and tofu salad to chickpea burgers and kale risotto, we've got plenty of recipe inspiration

4/6

Cooking on a budget Eat well Family favourites

Ways to shop

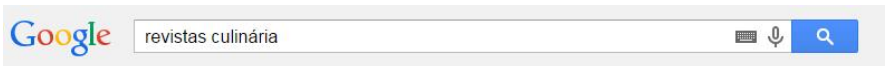
Look out for this basket to buy recipe ingredients. Learn more >

or

Click here to shop >

Marvellous mains Cooking with kids It's time to bake

Figura 12\_Retail Magazines



Web Imagens Vídeos Notícias Mapas Mais Ferramentas de pesquisa

Cerca de 636 000 resultados (0,43 segundos)

**Ver Capas dos Jornais e Revistas - Culinária**  
<https://www.vercapas.com/capas-de-jornais-e-revistas/culinaria>  
 Veja as capas dos jornais e revistas da categoria Culinária completamente grátis.  
 Capas de Jornais e Revistas Online Grátis!

**Imagens de revistas culinária** Denunciar imagens



Mais imagens de revistas culinária

**TeleCulinária: Início**  
[teleculinaria.pt/](http://teleculinaria.pt/)  
 Venha descobrir receitas deliciosas e práticas, truques, dicas, cursos, o Blog Culinária A-Z e muito mais! ... Assine as Nossas Revistas. O QUE TENHO EM ...

**Segredos de Cozinha | Facebook**  
<https://pt-pt.facebook.com/segredosdecozinha>  
 Segredos de Cozinha. 6.285 gostos · 274 falam sobre isto. Revista de Culinária. Saiba como ter 20% de desconto na sua revista em: [www.euroimpala.pt](http://www.euroimpala.pt).

**Revista Lusitana, a sua revista on-line**  
[www.lusitana.pt/canais.asp?id\\_canal=135](http://www.lusitana.pt/canais.asp?id_canal=135)  
 Conheça a revista Lusitana, tenha acesso às melhores dicas de culinária!

**Revistas - Veja as capas dos jornais de hoje**  
[jornais.sapo.pt/revistas/](http://jornais.sapo.pt/revistas/)

**Figure 11 \_ Utilizadores Redes Sociais Portugal**



**Figura 13\_Utilizadores Redes Sociais**