



ESCOLA SUPERIOR  
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**Estratégia de comunicação da identidade de marca: O caso Moche**

Sara Petrucci Cruz Neves

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Raposo

Escola Superior de Comunicação Social - IPL

Novembro de 2014

# **Estratégia de comunicação da Identidade de Marca: O caso Moche**

Relatório de Estágio no Moche

Sara Petrucci Cruz Neves

Escola Superior de Comunicação Social- IPL



## **Declaração**

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 14 de Novembro de 2014

---



## **Agradecimentos**

Este relatório de Estágio não seria possível sem o apoio e contributo de professores, família, amigos e colegas de trabalho do Moche, que ajudaram de forma construtiva e amiga. Não poderia deixar de agradecer a todos pelo ânimo e apoio recebido.

Queria deixar um agradecimento especial à professora Doutora Ana Raposo, que enquanto minha orientadora sempre me incentivou, mesmo quando as mudanças pareciam impossíveis. Um obrigado especial por toda a disponibilidade e pelo facto de me ter ajudado durante todo este projeto.

À Portugal Telecom e ao departamento *above the line* que me proporcionou a minha primeira experiência profissional. Um agradecimento à Madalena, à Renata, à Carla e ao Samuel por terem sido uns colegas de trabalho exemplares e um agradecimento especial à Patrícia que observou de perto todas as minhas ações de trabalho diárias, sempre com um sorriso e uma palavra de incentivo.

Não quero deixar de agradecer à UBI, em geral e aos meus professores em particular por terem desenvolvido este meu gosto pela comunicação e pelas Relações Públicas.

À minha família, em especial à minha Mãe, que nunca me permitiu pensar sequer em desistir por mais adversidades que aparecessem e me orientou de forma sábia em todo este processo, e aos meus irmãos Miguel e Marta, que como irmãos mais velhos sempre vi como um exemplo a seguir.

Às minhas amigas com quem partilhei todos os desânimos e que com uma palavra amiga, sempre me apoiaram. Algumas por estarem na mesma situação que eu e outras pela facto de simplesmente saberem o orgulho e satisfação que iria ter quando acabasse este trabalho de investigação.

E ao Rúben que esteve sempre lá para me apoiar, para ler e reler, acreditando sempre em mim.



## **Resumo**

O conceito de Relações Públicas está, na atualidade, inteiramente associado à gestão estratégica de uma organização. Assim procura-se perceber a sua importância no trabalho de definição da identidade de uma marca e posterior estratégia de comunicação, nunca esquecendo os conceitos de imagem e reputação.

O conceito de identidade é estudado de forma detalhada, especificando três usos do conceito - identidade organizacional, corporativa e de marca - este último com referência ao conceito de marca e posicionamento.

Ao longo da investigação são apresentados diversos conceitos chave, que analisam as principais temáticas servindo de base para a apresentação e reflexão da estratégia de comunicação da identidade do Moche, caso que foi acompanhado durante a realização do estágio no Grupo PT.

**Palavras-chave** – Relações Públicas; Identidade; Marca; Estratégia de comunicação de marca; Moche

## **Abstract**

Nowadays, the concept of public relations is fully involved in the strategic management of an organization, thus we seek to realize its importance in the work of defining the identity of a brand and the afterwards communication strategy, always keeping in mind the concepts of image and reputation.

The concept of identity is studied in detail specifying three uses of the concept – organizational, corporate and brand identities - the latter with reference to the concept of brand and positioning.

Throughout the investigation are presented several key concepts that examine major issues, being the basis for the presentation and reflection about the communication strategy for the brand identity of Moche, which was accompanied during the internship in PT.

**Key-words** – Public Relations, Identity; Brand; Brand communication strategy; Moche



## Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ix</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Relações Públicas enquanto uma função estratégica da organização..</b>	<b>5</b>
1. O conceito de Relações Públicas .....	5
2. A prática profissional da atividade de Relações Públicas .....	7
3. Conceitos de identidade, imagem e reputação.....	11
4. Papel das Relações Públicas na construção e comunicação da identidade.....	14
<b>Capítulo II –Identidade.....</b>	<b>16</b>
1. Conceito de Identidade .....	16
2. Identidade Corporativa .....	18
3. Identidade Organizacional.....	19
3.1. Identidades múltiplas numa organização e num grupo. ....	21
3.1.1. Metaidentidade como gestão da identidade organizacional .....	22
4. Identidade de Marca .....	24
4.1. Evolução do conceito de marca.....	24
4.2. Conceito de marca na atualidade.....	26
4.3. Identidade associada à marca .....	29
4.3.1. Posicionamento.....	32
<b>Capítulo III – Contextualização do Grupo PT .....</b>	<b>34</b>
1. História – Privatização e Internacionalização .....	34
2. Panorama Atual .....	37
2.1. 2014 – Ano de convergência.....	38
2.2. Empresas do Grupo .....	39
3. Problemas associados à diversificação das atividades do Grupo PT.....	40

3.1. Desenvolvimento da Identidade do grupo PT e Marca <i>Corporate</i> .....	41
4. Contextualização do local de Estágio .....	45
<b>Capítulo IV – Comunicação da identidade de marca: O caso Moche .....</b>	<b>47</b>
1. Apresentação da identidade de marca .....	47
1.1. Identidade Visual.....	50
2. Estratégia de Comunicação da Identidade de Marca.....	52
2.1. Ações de comunicação .....	53
2.1.1. Campanhas Mensais – Moche <i>Serial Discount</i> .....	53
2.1.2. Escolas / Universidades .....	55
2.1.3. Música.....	57
2.1.4. Surf.....	58
3. Reflexão sobre o estágio e a estratégia de comunicação da identidade da marca Moche .....	61
<b>Conclusão .....</b>	<b>64</b>
<b>Referências .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>
Funções de Estágio .....	72
Diário de Bordo .....	75
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
Versões Logótipo Moche e esquema de cores .....	90



## **Introdução**

A definição clara e consistente da identidade de uma marca é fundamental para que toda a sua estratégia de comunicação seja linear e coerente, permitindo à mesma atingir as metas a que se propõe. Como resultado da experiência de estágio, é apresentada a marca Moche, acompanhada da sua estratégia de comunicação, que tem sempre em mente a sua identidade.

A atividade de RP foi evoluindo ao longo do tempo, foi durante muito tempo vista como uma ferramenta tática, no entanto, é hoje em dia, entendida como um forte recurso estratégico. Assim é analisada, neste trabalho, através da perspectiva de vários autores a evolução do conceito e a sua passagem de visão operacional a visão de gestão estratégica, tendo em conta a noção de organização enquanto sistema aberto. As RP aparecem assim na investigação como uma visão de gestão estratégica indispensável para a construção e definição da identidade e comunicação da mesma.

Para a construção de uma identidade é necessário um planeamento estratégico, é neste ponto que as RP são cada vez mais importantes para a gestão das organizações e marcas. A sua visão estratégica é essencial para a construção de uma marca desde a sua génese como a definição de identidade, posicionamento e posterior estratégia de comunicação da identidade de marca.

Pelo facto da identidade de marca se referir à sua personalidade, deve ser única e é entendida como a razão pela qual uma marca é construída, dando-lhe assim um significado e um propósito para as suas ações. Esta deve conseguir comunicar todos os seus atributos, sendo estes tanto características internas (identidade da marca, razão da marca) como externas (aspeto físico). A identidade é assim composta por uma serie de elementos que a caracterizam e a dotam de personalidade, que se traduzem na unicidade da marca.

Para se conseguir investigar e analisar o conceito de identidade de marca para além do noção de identidade é necessário ser trabalhado o conceito de marca tendo em conta a sua evolução. Apesar de hoje, ser um conceito comercial, ao longo da sua evolução era utilizada como meio de identificação de produtos, garantindo a qualidade dos mesmos, a fim de os conseguir diferenciar da concorrência.

Para Aaker (1996) “a identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os estrategas pretendem criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização” citado por Ruão (s.d: 7). É a identidade de cada marca que possibilita a diferenciação entre as mesmas. Segundo Williams (2000: 7) “Uma marca, é uma estratégia de negócio que encoraja os seus públicos a consumir um produto em detrimento de outros da concorrência, e isso é um sinal carregado de significado, que o público escolhe para consumir porque se sente relacionado com ele.”

Tendo em conta a identidade de uma marca e o seu posicionamento, Aaker (1996: 221), refere que, uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização: (a) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (b) proporcionam opções de expansão da marca; (c) melhoram a memorização da marca; (d) dão significado e concentração para a organização; (e) geram uma vantagem competitiva; (f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência; (g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (h) provêm eficiências em termos de custos de execução, citado por Serralvo e Furrier (s.d: 2)

É através de uma boa estratégia de comunicação que ajude a marca a estabilizar o seu posicionamento e a destaca-se da concorrência que é comunicada a identidade da mesma para os seus públicos. Assim torna-se pertinente que a estratégia a adotar se foque na construção de ligações fortes com os diversos públicos, principalmente consumidores. Para se conseguir isto é necessário que as marcas preparem mensagens que se baseiem nos traços que mais as caracterizam e que estes correspondam à realidade, à identidade da marca.

Neste sentido, as percepções dos diversos públicos, em relação a uma marca, que resultam daquilo que é comunicado correspondem à imagem, que por sua vez conduz à reputação, assim a identidade e a sua comunicação são determinantes para a formulação da reputação. A reputação é tanto mais positiva quando maior for a comunhão entre a identidade de marca e as imagens dos públicos. Neste sentido, a comunicação é fundamental para a transmissão da personalidade e da criação da imagem de marca junto dos seus públicos, segundo Ruão (2000) “a origem da imagem de marca é, pois, a comunicação de marca, constituída por mensagens planeadas e não planeadas, propositadas ou acidentais”.

Para além do conceito de identidade de marca, são apresentados o conceito de identidade organizacional e corporativa, tendo sempre em conta a forma como os públicos de uma organização visualizam a mesma. Assim e podendo haver múltiplas respostas a estas questões, é apresentada a diferença entre o que são identidade múltiplas dentro de uma organização e múltiplas identidades dentro de um grupo. Tendo em conta este último, é detalhado o tema da metaidentidade, enquanto gestão da identidade organizacional, tema essencial para a resolução dos problemas de identidade observados dentro do grupo PT.

Depois de apresentados todos os conceitos teóricos que reforçam a importância das RP na construção da estratégia de comunicação da identidade de marca, é apresentada a estratégia de comunicação de identidade de marca do Moche, resultado da experiência de estágio no grupo PT

A metodologia escolhida para a elaboração do estudo é a investigação qualitativa, observante participante com recurso à investigação documental, que só se torna possível devido ao estágio desenvolvido no departamento *above the line* do Grupo PT que é responsável por toda a comunicação da marca Moche em meios *above the line*. Sendo o Moche uma marca jovem e irreverente na sua forma de comunicar considera-se interessante e inovador a compreensão e avaliação da estratégia de comunicação da mesma.

A investigação está dividida em quatro partes, duas teóricas e duas práticas. Cada parte teórica correspondente a um capítulo e são resultado de uma revisão de literatura. Estão divididas, por sua vez, em subcapítulos, que abordam temas relevantes, para a compreensão de uma estratégia de comunicação da identidade de marca. As últimas duas partes dizem respeito à apresentação do Grupo PT e do Moche, para que a estratégia de comunicação do Moche apareça contextualizada.

No capítulo I, refletimos sobre a função estratégica das RP e a sua importância para a construção e definição da identidade para que consigamos avaliar a sua importância na reputação de uma marca. No capítulo II, é apresentado o conceito de identidade na sua generalidade e depois apresentada a identidade organizacional, corporativa e de marca. Na última é também elaborada uma reflexão sobre a evolução do conceito de marca. Após elaborada a revisão bibliográfica avançamos para a contextualização do local de estágio, que conta com uma apresentação do grupo PT e de toda a sua história. Por fim,

e como resultado do estágio desenvolvido, é apresentada a identidade da marca Moche e a sua consequente estratégia de comunicação, acompanhadas de uma reflexão crítica.

## Capítulo I – Relações Públicas enquanto uma função estratégica da organização

*“As Relações Públicas são uma função de gestão diferenciada, que ajudam a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão para que esta se mantenha informado sobre a opinião pública; define e sublinha a responsabilidade da gestão para responder ao interesse público; ajuda a gestão para que se mantenha a par e utilize efetivamente a mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar as tendências; usa a pesquisa e técnicas de comunicação éticas como as suas principais ferramentas”.*

Harlow (2003) citado por Theaker (2004: 4)

### 1. O conceito de Relações Públicas

A palavra grega *Stratego* refere-se a um general no comando de um exército, o *stratego* comanda as tropas, estabelecendo as táticas a serem executadas. A estratégia relaciona-se assim com as habilidades que conduzem o general à definição das suas manobras para atingir objetivos pré-determinados. Hoje, a ideia de estratégia está ligada à visão geral de uma situação, aos seus recursos e objetivos. Assim e tendo em conta Drucker (1984) o planeamento associado à estratégia “consiste no processo contínuo de tomar decisões que envolvam riscos, de forma sistemática, com o maior conhecimento possível do futuro; organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, a partir de *feedbacks* do sistema, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” citado por Mortari e Castro (2014: 271).

Segundo Gonçalves (2010:19) entende-se que “um sistema, constituído por dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem entre si, pode ser fechado ou aberto, consoante a forma como se relaciona com o meio ambiente, ou meio envolvente. No sistema fechado há poucos *inputs* e *outputs* com o ambiente. Pelo contrário, no sistema aberto apresenta-se uma grande interdependência com o seu meio envolvente. A par de todos os organismos vivos, como o homem, as organizações em geral e as empresas em particular podem ser consideradas o melhor exemplo de sistema aberto”, visto que estão em interação constante com o meio envolvente e sujeitas a mudanças. Assim, a organização tem que estar atenta ao meio para conseguir definir uma estratégia e acompanhar o desenvolvimento do mesmo.

A estratégia dentro de uma organização é definida por Cutlip, Center e Broom (1994: 346) como “a determinação das metas a longo prazo e objetivos básicos de uma empresa, a adoção de fontes de ação e a alocação de recursos necessários para a realização desses objetivos”. Segundo os mesmos autores (1994) a estratégia corporativa fornece os objetivos gerais e define as direções que os diversos departamentos de uma organização devem seguir.

Neste sentido, uma organização atua num determinado contexto junto dos seus públicos e é a estratégia que ajuda a organização a moldar-se ao meio envolvente. É a visão estratégica das RP que possibilita essa adaptação. Quando falamos em RP, tendo em conta a sua definição ou a sua prática profissional é impossível dissociá-la da estratégia ou de uma visão estratégica dentro de uma organização.

Tendo em conta Kunsch (2009) como prática profissional, as RP, existem desde o início do séc. XX, surgiram nos EUA, como forma de ajudar as organizações e os departamentos do governo a relacionarem-se de maneira mais eficaz com os seus públicos, a opinião pública e a sociedade. Estas relações eram postas em causa visto que nem o governo, nem as organizações se importavam com a falta de credibilidade junto da opinião pública.

A definição do conceito de RP não é consensual, tendo em conta Theaker e Yaxley (2013) algumas definições são positivistas, que se focam na explicação do que faz o profissional de RP ou aquilo que ele consegue alcançar dentro de uma empresa. Por outro lado existem definições normativas baseadas na visão do que o profissional de RP deve ser. Estas diferenças revelam desacordos sobre se a realidade diária dos profissionais de RP faz jus às aspirações da sua prática.

Uma das abordagens mais consensuais é a definição das RP tendo em conta a sua visão estratégica, assim Grunig (2009), Kunsch (1997, 2003), França (1997) e Bueno (2005, 2009), citados por (Castro e Mortari 2014: 271) definem “as RP como função estratégica nas organizações, que deve atuar junto da alta administração na tomada de decisão, tornando-se responsável direto pela construção e manutenção de relacionamentos estratégicos de longo prazo, que tragam resultados tangíveis às organizações.” Assim e segundo Eiró Gomes e Nunes (2012:170) “este papel estratégico da comunicação é, portanto, intrinsecamente ligada à gestão das relações com todas as partes interessadas e à gestão da reputação”.

O IPR<sup>1</sup> (1987) apresenta “as RP são um esforço planeado e contínuo para estabelecer e manter a boa vontade e compreensão entre uma organização e os seus públicos” citado por Theaker (2004: 4). Neste sentido, as RP devem atuar numa organização como uma visão estratégica indispensável ao posicionamento das mesmas, tendo sempre em vista a obtenção de relacionamentos eficazes, com os públicos, atingindo credibilidade.

Entende-se por público todas as pessoas que direta ou indiretamente influenciam ou são influenciadas pela organização. Tendo em conta Wey (1986) o maior intuito das RP é a criação e a manutenção de um clima de confiança e compreensão entre a organização e os seus colaboradores, assim como os restantes públicos”, citado por Ribeiro e Lima (s.d.: 4) .

## **2. A prática profissional da atividade de Relações Públicas**

Ao longo da história a prática profissional das RP sofreu grandes alterações, entendida durante muito tempo como uma ferramenta técnica é atualmente vista como uma função estratégica indispensável, segundo Gonçalves (2010:50) “variados estudos apontam para uma hierarquização do estatuto do profissional das RP nas organizações com base na distinção entre funções estratégicas e operacionais”.

Broom e Smith (1979) atribuem quatro principais papéis ao profissional de RP referidos por Gonçalves (2010).

- Prescritor especialista – autoridade sobre a comunicação, servem de apoio para os órgãos de gestão na resolução de problemas. Investigam e definem problemas de RP, desenvolvendo e implementando programas.
- Facilitador Comunicacional – atua como intermediário ao interpretar, mediar e manter aberta a comunicação bidirecional entre a organização e os seus públicos.
- Facilitador da resolução de problemas – procura identificar e resolver problemas, trabalhando sempre em conjunto com os envolvidos. Trabalha nas decisões estratégicas visto que ajuda a estabelecer objetivos.
- Técnico de comunicação – capacidade para produzir programas comunicacionais, envolvendo-se, raramente, no processo de tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> Órgão profissional principal do Reino Unido para os profissionais de relações públicas criado em 1948

Broom e Dozier (1986) referidos por Gonçalves (2010), uns anos mais tarde, apresentam um modelo dicotómico referente ao profissional de RP, enquanto “técnico” e “gestor”, ao constatarem que as funções do gestor de RP combinam vários elementos de prescritor especialista, facilitador comunicacional e facilitador da resolução de problemas, conceitos avançados anteriormente por Broom e Smith (1979). Definem como gestor de RP aquele que tem uma perspetiva da comunicação mais estratégica visto que cria a estratégia global, sendo também ele responsável pela resolução de problemas e crises e como técnico de RP aquele que centra atenção nos assuntos táticos. A diferença entre estes dois tipos é o facto de o técnico implementar as decisões tomadas por outros e de o gestor fazer parte do processo de tomada de decisão das organizações.

Nas organizações, o profissional de RP deve identificar as oportunidades e problemas tendo em conta a comunicação da organização no meio envolvente, avaliando o comportamento dos públicos, para que as decisões de uma organização ou marca tenham sempre em conta os seus interesses. Tendo em conta Tench e Yeomans (2006) “a justificação para essa posição é o conhecimento abrangente por parte do diretor de comunicação, pelo ambiente da organização (tendências da opinião pública, perceções e expectativas dos públicos, nova agenda mediática, novos valores, visão dos colaboradores, entre outros) que lhes permite prever as respostas dos públicos para tomada de decisões” citados por Eiró-Gomes e Nunes (2012:171)

No entanto, o profissional de RP não se limita a conhecer os seus públicos e neste sentido, Prout (1997) refere que, “para que as RP atinjam a visão estratégica devem atuar em cinco áreas – aconselhamento, serviços de comunicação, pesquisa e posterior análise de assuntos públicos, programas de ação das RP e integração de todas as funções de comunicação, referido por Eiró-Gomes e Nunes” (2012:171).

Prout (1997) refere ainda que “o aconselhamento a ocorrer idealmente com o profissional de comunicação a participar nas reuniões de gestão de topo e de tomadas de decisão, consiste na capacidade das RP de fazerem recomendações à organização, sobretudo devido à sua capacidade de análise da envolvente e de todos os públicos”, citado por Eiró-Gomes e Nunes (s.d.: 9)

Tendo ainda em conta Eiró-Gomes e Nunes (s.d) por serviço de comunicação entende-se a difusão da informação e das atividades da organização, para todos os públicos,

tendo em conta os canais e mensagens adequadas a cada um. Pela atenção ao meio envolvente e assuntos públicos entende-se a capacidade de detetar assuntos de interesse para que a organização consiga responder de maneira eficaz e proactivamente ao que possa surgir. Os programas de acção são outra função do profissional das RP que dizem respeito ao conjunto de ações destinadas ao público-alvo da organização de maneira a aumentar o *goodwill*.

Por último a integração de todas as funções de comunicação são fundamentais para que se consiga falar de uma estratégia de comunicação, como um fio condutor que atinja os objetivos previamente definidos.

Os *Stockholm Accords* revelam o valor das RP em diversas áreas, como a governação, sustentabilidade, comunicação interna, externa e a relação entre ambas. Hoje, existem novos desafios e oportunidades para as organizações, um conjunto de funções, responsabilidades e princípios definidos pelo *Melbourne Mandate* em 2012. Deste modo, e segundo o mandato, os profissionais de RP têm que definir e manter o carácter e os valores de uma organização, construir uma cultura de compromisso e incutir comportamentos responsáveis por indivíduos e organizações. Todos estes papéis se interligam, uma organização deve compreender a sua identidade, ter carácter e responsabilidade de envolvimento com os públicos, em conjunto estes fatores têm uma contribuição essencial para a estratégia organizacional.

Segundo o *Melbourne Mandate* (2012) uma organização que comunica tem que ter noção clara do seu núcleo que consiste em três vertentes, os valores, que correspondem ao conjunto de valores de uma organização, que orientam as suas decisões e comportamentos, a liderança que se refere a responsabilidade dos líderes para moldar o carácter e os valores da organização e por fim, a cultura, referente aos processos, estruturas, comportamentos coletivos e formas de trabalho que fazem parte da vida organizacional. Estes fatores afetam a forma como as pessoas interagem uma com as outras internamente e com os públicos externos.

Tendo em conta as cinco funções avançadas por Prout (1997) relativas ao profissional das RP e os novos desafios e responsabilidades do *Melbourne Mandate* em 2012 torna-se pertinente perceber quais as responsabilidades deste profissional das RP, neste sentido Theaker e Yaxley (2013) estabeleceram as principais funções em que o profissional das RP está envolvido.

<b>Atividade do RP</b>	<b>Explicação</b>
Comunicação Interna	Comunicação com os colaboradores.
Relações Públicas corporativas	Comunicação em nome de toda a organização e não bens ou serviços.
Relações com os Media	Comunicação com os jornalistas.
<i>Business to business</i>	Comunicação com outras organizações.
<i>Public affairs</i>	Comunicação com líderes de opiniões e monitorização do ambiente.
Relações com a comunidade / responsabilidade social	Comunicação com a comunidade local, eleger representantes e diretores.
Relações com os investidores	Comunicação com organizações financeiras.
Comunicação estratégica	Identificação e análise da situação, problema e soluções para promover os objetivos organizacionais.
Gestão de questões	Monitorizar o ambiente político, social, económico e tecnológico.
Gestão de crise	Comunicação através de mensagens claras numa situação de emergência ou de rápida mudança.
<i>Copywriting</i>	Escrever para diferentes públicos com altos valores de alfabetização.
Gestão de publicações	Supervisão dos processos de impressão / mídia, muitas vezes usando a nova tecnologia.
Gestão de eventos e exposições	Organização de eventos complexos,

	exposições
--	------------

Figura 1 – Um guia para as principais atividades do profissional de Relações Públicas  
Theaker e Yaxley (2013)

Tendo em conta o esquema em cima, percebe-se de imediato as diversas tarefas do profissional de RP e os seus contributos alcançando uma visão transversal de toda a organização. Dentro das atividades dou destaque à gestão e planeamento da comunicação estratégica, que tem como finalidade encontrar as melhores estratégias de comunicação para prever e enfrentar as reações dos públicos.

O profissional de RP tem então de agir de acordo com as necessidades da organização bem como em consonância com as dos seus públicos. Assim, todo este planeamento deve ter em conta a missão, valores, objetivos e metas organizacionais.

Segundo o modelo de Löwensberg citado por Tench e Yeomans (2009) no começo da definição da estratégia, é necessário uma pesquisa ao meio envolvente para identificar as questões do ambiente, a fim de ajustar a estratégia às suas necessidades. Esta pesquisa vai dar resposta a perguntas específicas, tais como – definir objetivo, descobrir os diversos públicos e conclusão de qual a melhor tática. De seguida, os objetivos previamente definidos fornecem a base para a construção da estratégia, os mesmos devem refletir a marca ou a empresa. Depois de ter os objetivos traçados é necessário definir as táticas para os atingir, aqui deve-se trabalhar de forma coerente com todas as disciplinas da comunicação. Por fim, devemos avaliar e monitorizar as táticas para estabelecer a eficiência ao longo da estratégia e para saber se os objetivos foram conseguidos, esta fase é fundamental para ajudar a colmatar falhas e/ou melhorar os objetivos.

### **3. Conceitos de identidade, imagem e reputação**

A cada marca pertence uma identidade, esta ao ser percebida pelos recetores materializa-se em imagem, que pode ser equiparada a uma fotografia, em um determinado momento por um individuo, e por fim, a reputação, utilizando a metáfora das fotografias, corresponde ao momento em que o individuo reúne todas as imagens e forma uma opinião. A reputação é assim a confirmação de sincronia entre a identidade e a imagem ao longo do tempo.

A identidade diz respeito ao ser da empresa e é a manifestação visual da realidade da organização, tendo em conta fatores tangíveis e intangíveis, desde o logótipo, produtos, serviços, instalações, uniformes, entre outras realidades tangíveis, deve ser única e consistente ao longo do tempo porque deve corresponder à realidade de uma marca / organização.

Já a imagem refere-se ao parecer da identidade, é a forma como uma organização ou marca é vista a partir do ponto de vista dos seus recetores. A imagem é a forma como as pessoas percebem um produto e uma marca, corresponde à maneira como as pessoas descodificam e interpretam os sinais e extraem significado. A imagem pode variar por dizer respeito às diversas visões dos seus públicos, assim podem existir imagens múltiplas de uma só identidade. Argenti (1998: 74) refere que “imagens diferentes podem existir dependendo dos públicos envolvidos, assim para entender a imagem é necessário saber o que a organização/marca realmente são e o caminho que seguem.” Quando as perceções dos públicos divergem completamente da realidade, pode significar que a organização/marca não possui uma identidade clara, ou que a estratégia usada é insuficiente, ou então que a auto compreensão da realidade da organização/marca necessita de ser modificada e/ou melhorada.

Neste sentido e tendo em conta Kapferer (2008), enquanto que a identidade pertence ao remetente, a imagem está do lado do recetor, de quem de alguma maneira tem uma relação com a marca.

As organizações e marcas não podem construir uma imagem, visto que não podem controlar o contexto em que a comunicação é recebida e interpretada, no entanto uma identidade clara e bem gerida pode ser um ponto estrategicamente importante para a imagem, é assim necessário que se tenha claro a identidade, para que esta seja comunicada e projetada da melhor forma através dos meios adequados. Este factor leva a que haja uma comunhão entre a identidade a imagem e quando esse ponto é alcançado é estabelecida a reputação, que surge assim do contacto dos públicos com as imagens da organização/marca, através de um conjunto de juízos feitos ao longo do tempo. Argenti (2006: 97) refere que “uma reputação solida é criada quando a identidade de uma organização e a sua imagem estão alinhadas” refere também que “a reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo”, citado por Carvalho e Haubrich (2010: 5).

A comunicação é o processo pelo qual os públicos percebem a identidade e o meio pelo qual a imagem e reputação são construídas, a comunicação estabelece assim a relação entre a identidade, as suas imagens e reputação. Dolphin (2004) argumenta que “as empresas e marcas que já reconhecem na reputação uma importante maneira de se diferenciarem sabem também que a comunicação representa um papel fundamental na proteção dessa reputação” citado por Almeida (2009: 3)

Sendo que a reputação é um bem intangível e construído a longo prazo, as RP têm contribuído para esse fator, visto que comunicam e constroem relacionamentos duradouros com os seus públicos e não uma imagem temporária que não corresponda à realidade. Assim e tendo em conta Fawkes (2012) “ As RP são sobre reputação – o resultado do que elas fazem, do que dizem, e do que falam acerca delas. RP é a disciplina que olha para além da reputação, com o objetivo de ganhar, percebendo, suportando e influenciando opiniões e comportamentos. Isto é o plano, e sustém esforços para estabilizar e manter a boa vontade e a compreensão entre uma organização e os seus públicos”, citado por Theaker e Yaxley (2013: 7)

A reputação é conquistada ao longo do tempo e é resultado de trabalho estratégico de produção da identidade. Frombrun (1996) referido por Argenti (1998) refere que a reputação é uma fonte de vantagem competitiva e que nas empresas em que valorizam a reputação os responsáveis esforçam-se para a construir, manter e defender, seguem assim práticas que moldam uma identidade única e que projetam um conjunto coerente e consistente de perceções para o público. A reputação é assim entendida como um forte recurso estratégico, capaz de possibilitar uma inserção de mercado com vantagens competitivas. Tendo em conta Frombrun e van Riel (2004) “uma reputação atrativa funciona como um íman, que atrai investidores, diminui custos de capital, retém e traz novos consumidores, motiva os empregados, fomenta uma cobertura favorável da imprensa e afeta favoravelmente o conteúdo de análises financeiras”, referidos por Almeida (2005:119).

Através da gestão da identidade e da reputação, é importante que uma empresa consiga definir quais os atributos realmente importantes para os seus públicos, para assim os conseguir trabalhar de forma eficiente através da comunicação, assim uma política de comunicação coerente e eficaz ajuda a sustentar a reputação. Segundo van. Riel (2000) “através da comunicação, a organização desperta a consciência, promove entendimentos

e procura a aceitação das suas metas, idealisticamente, resultando na satisfação dos interesses de ambos: organização e ambiente” citado por Almeida (2005: 122).

#### 4. Papel das Relações Públicas na construção e comunicação da identidade

Tendo em conta Clifton (2009) as RP são cada vez mais sobre uma marca/organização comunicar com credibilidade junto dos seus públicos, materializando-se assim como uma mais-valia para a organização. As RP estão presentes na construção de todos os elementos de uma marca corporativa, desde o tom, personalidade, benefícios funcionais e emocionais, mensagem e objetivo final. Todos estes elementos levam à reputação associada à comunicação com credibilidade.

A compreensão, compromentimentos feitos com a marca, por meio de RP e comunicações estratégicas, são consideradas uma parte vital da estratégia global e que tem como objetivo elevar os padrões de desempenho e credibilidade.

Uma marca é mais do que uma manifestação visual, tem como base uma missão e visão e um conjunto de táticas e visões operacionais para percorrer um caminho linear que vá de encontro com a visão previamente definida. Deste modo, tanto a comunicação interna como as mensagens externas têm de construir uma só narrativa assente nos valores (crenças organizacionais e o que a marca é e pretende ser), comportamentos (como a organização interage com os públicos), posicionamento (o que a marca quer que os diversos públicos pensem da marca) e por fim identidade (nomes, logótipos, padrões visuais e temas verbais.)

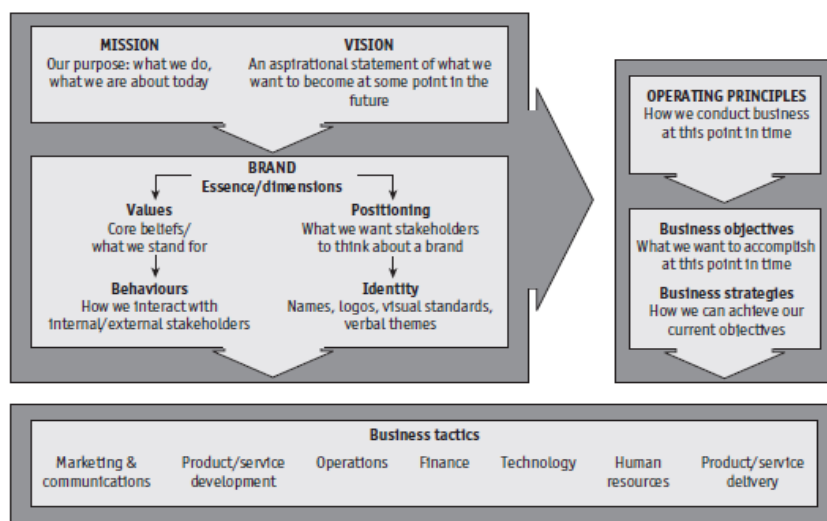


Figura 2. Brand Organizational context, Clifton (2003:144)

Quando é reconhecido o valor de relacionamento entre uma marca e desempenho de uma organização, através de uma comunicação focada na estratégia definida, os resultados com a reputação podem ser poderosos. Deste modo, e tendo em conta Clifton (2009), as organizações e as marcas devem manter sempre em mente o foco, a união por um propósito, a energia, a agilidade, a aprendizagem e a identidade. Por foco entende-se a compreensão exata das medidas chave para se atingirem os objetivos, a união refere-se a uma entidade com todos a trabalhar em conjunto e para os mesmos objetivos, a energia, neste contexto, reporta-se à atitude de prever as expectativas dos consumidores. Por agilidade entende-se a capacidade de se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança, a aprendizagem lida com a vontade de partilhar conhecimento e o facto de a estrutura organizacional o permitir. Por fim uma identidade, como já trabalhado, é uma identificação individual e coletiva com a missão, valores e estratégias, vantagem competitiva e promessa de marca.

As RP desenvolvem os atributos da marca e da sua promessa com o intuito de transmitir histórias credíveis, fornecendo a base para a essência e verdade das imagens e mensagens de uma marca. O ambiente de agitação de mercado obriga a que as marcas tenham em conta estes elementos para que a estratégia de RP da marca siga o seu rumo a fim da construção e sustentação da reputação. A estratégia tem de ter sempre em mente os atributos e características da marca concretizando-se no posicionamento e identidade, as perceções de todos os públicos devem ser consideradas e avaliadas a fim de avaliar a reputação, para que toda a estratégia funcione, a promessa da marca tem que ser tida como ponto central.

## Capítulo II – Identidade

*“Não é nenhuma surpresa descobrir que o conceito de identidade, que é tão pertinente para conceber o ser humano, também é fundamental para a conceptualização de uma das mais fascinantes e complexas criações do homem, as organizações.”*

Gaiola (1998) citado por Theaker e Yaxley (2013: 31)

### 1. Conceito de Identidade

A identidade diz respeito à personalidade, é o conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis que dão valor tanto a uma pessoa, como a uma organização ou marca. A identidade constituiu-se assim como a forma pela qual uma organização ou marca se define e rege a sua estratégia, tornando-se uma peça central e vital à estratégia.

Tendo em conta Balmer e Greyser (2003:33) “o conceito de identidade pode ser examinado tendo em conta – raízes disciplinares e nacionais, escolas de pensamento, fundamentos filosóficos, componentes, características, gestão, análise, estrutura e hierarquia e relação com outros conceitos de nível corporativo.”

As raízes disciplinares e nacionais são baseadas nas vertentes disciplinares que dominam e sustentam o estudo da identidade, que se constituem na comunicação corporativa, no comportamento organizacional e nos estudos de *design* gráfico. Quanto às escolas de pensamento os autores identificam as setes escolas de pensamento relativas à identidade que abrangem a estratégica, os comportamentos e a comunicação. Incluem também quatro escolas de *design* (*design* como estratégia, *design* como comportamento, *design* como comunicação e *design* como moda).

Os fundamentos filosóficos dizem respeito a três perspetivas paradigmáticas, perspetiva funcionalista, interpretativa e pós-moderna. A perspetiva funcionalista respeita a identidade como um facto social, caracteriza-se pela visão de que a identidade pode ser observada, moldada e gerida. A perspetiva interpretativa tem como foco a compreensão de como os colaboradores constroem significado de quem são dentro do ambiente organizacional. A perspetiva pós-moderna, pretende revelar as relações de poder no contexto organizacional.

Os componentes, prendem-se com a identificação dos componentes (cultura, comportamento e simbolismo) que se fundem para construir a identidade. Neste sentido, as características, que estão intimamente relacionadas com os componentes dizem respeito à articulação das características da identidade.

A gestão refere-se à gestão da imagem corporativa, à reputação, à comunicação e à gestão de marca que tem de ser tida em conta numa organização e está inteiramente ligada à gestão da identidade. A análise é útil para a identidade visto que se prende com técnicas e modelos que a procuram analisar.

Já a estrutura e hierarquia observam a relação entre a identidade e a estrutura e hierarquia organizacional. Olins (1978) referido por Balmer e Greyser (2003) descreve a arquitetura visual usada pelas organizações, identificando três tipos, monolítica, endossada e de marca. A primeira, caracteriza situações em que as organizações utilizam um nome e uma identidade visual que seja consistente para conseguirem promover uma ideia única sobre si mesmos, a endossada é referente à definição de uma identidade como uma identidade multinegócios, onde as empresas usam uma combinação de uma identidade global da empresa e uma serie de nomes de linha de negócio. E, por fim, de marca relacionada com as organizações que apresentam a sua identidade ao nível da marca do produto, tornando-se menos óbvio a relação existente entre as diferentes marcas dentro da mesma organização.

Por último, a relação com outros conceitos de nível corporativo diz respeito ao conceito de identidade articulado e relacionado com conceito de imagem e cultura. Quando a identidade é contemplada através da imagem, pode ser semelhante ao conceito de cultura, quando é contemplada na ótica da cultura, a identidade e a imagem podem ser difíceis de distinguir. Contudo quando a imagem e cultura são vistas na perspectiva da identidade, esta torna-se clara e distinta da imagem e cultura.

O conceito de identidade é necessário para a conceptualização da organização e segundo Balmer e Grayser (2003) apresenta-se como uma estratégia de nível corporativo, se não existir identidade, a reputação, a imagem e a comunicação tornam-se difíceis ou mesmo inúteis.

## 2. Identidade Corporativa

Tendo em conta Schultz, Hatch e Larsen (2000) a ideia de identidade corporativa tem em mente a noção do que é central ou distintivo numa organização e como essa ideia pode ser comunicada e representada para os públicos, para assim, responder à questão de como a organização se expressa e diferencia dos seus concorrentes. Originalmente os públicos abrangidos pela identidade corporativa eram apenas os externos, no entanto, recentemente, o público da identidade corporativa expandiu-se, para também incluir os trabalhadores.

A identidade corporativa traz consigo inerente relevância comercial, visto que uma identidade corporativa distinta e reconhecida consegue oferecer valor acrescentado à empresa. Como os produtos se tornam cada vez mais indistinguíveis entre a variedade de marcas, a identidade corporativa tem uma responsabilidade, no que diz respeito à manutenção e equilíbrio das margens.

Balmer (1995) citado por Schultz, Hatch e Larsen (2000) faz uma distinção entre a identidade corporativa como escola visual e como estratégia. A escola visual baseia-se em manifestações visíveis e tangíveis da empresa, de como ela é e a forma como estas manifestações podem implicar o comportamento de liderança e de estrutura da empresa. Balmer (1995) desenhou os traços gerais para escola visual que se caracterizava pela criação de um nome para a empresa, logotipo, cor, estilo, marcas registadas e outros elementos que possam fazer parte da identidade visual, assim, a identidade visual refere-se à aparência e sentidos da organização. Os aspetos tangíveis da identidade corporativa abrangem também arquitetura corporativa, *design*, decoração e aspetos de produtos e serviços como *design* de produto. Segundo Balmer e Greyser (2003:42) “o design gráfico é uma das formas mais potentes e possíveis de comunicação; é provavelmente o único aspeto da vida corporativa, onde a administração tem total controlo e onde uma mudança pode ser afetada rapidamente”. Assim o *design* torna-se um veículo mas não o único meio pelo qual as questões mais profundas da organização são exploradas.

Por outro lado a escola estratégica foca-se na ideia central das organizações, que inclui a missão, os valores e a filosofia da empresa. Neste ponto de vista a identidade corporativa é conceptualizada num processo estratégico para a estratégia corporativa da empresa ao nível da imagem e reputação.

Em comunicação o papel estratégico da identidade é definido em termos de comunicação integrada, deste modo, a visão estratégica da identidade ajuda a empresa a definir quem são e onde querem chegar, para conseguir projetar a visão.

A estrutura da identidade, que articula a maneira pelas quais as empresas apresentam conjuntos da sua identidade como diferentes produtos ou linhas de negócio, pode influenciar a forma como as empresas comunicam sobre si mesmas.

Balmer e Greyser (2003), caracterizam a identidade corporativa tanto pelo comportamento como pela aparência, a realidade e o simbolismo. Quando o comportamento e a aparência estão ligados emerge a identidade corporativa. Neste sentido a identidade corporativa é sobre como o comportamento e a aparência de uma organização representam e simbolizam a realidade da mesma. Assim, Balmer e Greyser (2003: 42) referem que “o principal foco é a comunicação e a realidade em alinhamento com os meios visuais.”

### **3. Identidade Organizacional**

Focando-me em Schultz, Hatch e Larsen (2000) a identidade organizacional das empresas refere-se aos elementos que ajudam uma organização a sentir que realmente existe, de forma coerente e única. O conceito de identidade organizacional diz assim respeito ao modo como os membros da organização/colaboradores percebem e compreendem a mesma, de que modo percebem quem são e o que defendem enquanto organização. Muitos dos pontos de vista que dizem respeito à identidade organizacional são construídos tendo em conta a versão e visão da teoria da identidade social, que enfatiza a interação social como ponto de processos de formação de identidade individual.

Albert and Whetten (1985) citado por Schultz, Hatch, Larsen (2000: 15) defendem que a identidade organizacional como “Uma pergunta particular. A pergunta, que tipo de organização é?” Refere-se aos aspetos centrais, distintivos e duradouros da organização, que por essas características revelam a identidade da mesma.

Balmer e Greyser (2003) partilham a opinião de Schultz, Hatch, Larsen (2000) visto que, referem que a identidade organizacional é um conceito com dois usos, o primeiro é empregue pelos cientistas quando se referem à definição e caracterização de certos elementos da organização, a segunda é o conceito que a organização usa para

caracterizarem elementos deles próprios, como uma auto-reflexão “quem nós somos?”. Para os autores ambos os usos são pertinentes, desenvolver a identidade como um conceito científico e examinar como os membros da organização utilizam o conceito de auto identidade.

Neste sentido, Balmer e Greyser (2003) consideram que para definir a identidade como um conceito científico, é necessário ter em conta três critérios - as peças centrais da organização, a distinção e a continuidade temporal (aspectos já apresentados por Schultz, Hatch, Larsen), assim para desenvolver a identidade temos de ter em mente estes três critérios na nossa definição. Balmer e Greyser (2003:42) afirmam que “a identidade organizacional se foca na identificação dos colaboradores com a organização, construindo a identidade organizacional”. O que cada pessoa define como importante na empresa vai depender de como cada pessoa caracteriza a empresa como um todo. Estes autores avançam o conceito de cultura organizacional (valores de um organização) especulando se a cultura fará ou não parte da identidade organizacional. Concluem que a cultura inerente ao conceito de identidade tem conotação empírica e que faz sentido inclui-la entre o que é considerado pelos colaboradores como os três critérios. Neste sentido a visão da identidade organização para os autores foca-se na cultura da organização com foco no compromisso pessoal para organização.

Segundo Schultz, Hatch e Larsen (2000) Dutton, Dukerich, and Harquail (1994) definem a identidade organizacional como o grau em que um membro se define a si próprio pelos mesmos atributos que acredita que também definem a organização. Mael and Ashforth (1992, van Riel (1995) operacionalizam o conceito de identidade organizacional tendo em conta o teste de identificação organizacional de Roterdão. Schultz, Hatch e Larsen (1998) avançam que o ROIT utiliza nove dimensões para medir a afinidade dos colaboradores com a organização.

- Perceção de pertença
- Congruência entre objetivos e valores,
- Avaliação positiva de adesão,
- Necessidade de afiliação

- Percepção dos benefícios de adesão e participação e apoio percebido, reconhecimento aceitação e segurança.
- Orgulho e envolvimento
- Reconhecimento e percepção das oportunidades
- Congruência

A identidade é a base para que haja uma identificação dos membros com a organização. Deste modo, a identidade organizacional fornece uma base cognitiva e emocional em que os membros da organização constroem vínculos, para assim criarem relações significativas com a organização.

Deste modo e em suma, na resposta à questão “que tipo de organização somos?” podem-se obter múltiplas identidades, visto que uma organização pode ser composta por diversas empresas ou marcas e que, os colaboradores de cada uma delas, pode observar fatores distintos, isto quer dizer que as organizações são capazes de fornecer respostas múltiplas para fins múltiplos. Para esse tema Balmer e Greyser (2003) referem que é necessário estudar os fatores e condições que provocam respostas diferentes e as relações existentes entre as múltiplas respostas, no entanto, avançam que essa investigação é distinta da identidade.

### **3.1. Identidades múltiplas numa organização e num grupo.**

Quando se registam, numa organização, múltiplas respostas ao que é distintivo, central e duradouro significa que existem diferentes conceptualizações dos colaboradores, que podem variar tendo em conta o lugar que os mesmos ocupam na organização. Pratt e Foreman (2000) afirmam que “as organizações possuem múltiplas identidades quando existem conceptualizações diferentes da organização sobre o que nela é central, distintivo e duradouro”, citado por Seruya (2008:69). Segundo Balmer e Greyser (2003:82) “múltiplas classificações em diferentes níveis de análise não são um problema metodológico a ser resolvido, nem uma deficiência do conceito de identidade, mas devem-se ter em conta para tentar perceber como uma descrição de fatos de auto-classificação pode ser examinado e explicado.”

Para este tema Vorley e Gioia (2004) fazem uma distinção entre uma ambiguidade identitária que se refere a identidades múltiplas que coexistem, que por mais que

causem equívocos não entram em conflitos evidentes, e um conflito identitário que reflete identidades que se rivalizam e que não conseguem ser compatíveis, referidos por Seruya (2008).

Outro caso é facto de poderem existir identidades múltiplas num grupo, que significa existirem, em simultâneo, identidades organizacionais específicas de cada empresa constituintes de um grupo.

### 3.1.1. Metaidentidade como gestão da identidade organizacional

Em casos de múltiplas identidade num grupo, Seruya (2008: 65) avança o conceito de Pratt e Foreman (2000) que propõem o conceito iniciado por Barney et al. (1998), referindo-se a metaidentidade como uma identidade a um nível superior, de grupo, que deve cativar os atores organizacionais de todas as empresas, articulando-se claramente com as (sub)identidades em presença, preservando as identidades existentes no interior do grupo, em busca de um equilíbrio, que só é possível com uma metaidentidade. A metaidentidade constitui, neste sentido uma identidade genérica, com as quais as outras identidades do grupo se podem relacionar (Pratt e Foreman, 2000).

	<b>Significado</b>
Um tipo específico de identidade organizacional.	Suscetível quer de dar sentido ao grupo, quer de construir o sentido do grupo
Existente num contexto organizacional complexo.	Presume-se a emergência de uma metaidentidade em contextos organizacionais com várias atividades e/ou empresas (tipicamente, um grupo)
Constitui uma definição identitária a um nível de abstração elevado.	Embora não exista um instrumento que avalie o nível de abstração, considera-se haver uma certa “distância” entre os membros da organização e as referências integradas na metaidentidade: uma experiência identitária que se intui não evidente no imediato ou não “vivida de perto”
Existente em paralelo ou em articulação	Uma metaidentidade sugere a existência

com outras identidade organizacionais.	de sinergia(s) identitária(s) no seu contexto organizacional, de uma certa “convivialidade” entre várias identidades organizacionais.
Sem enfraquecer ou eliminar outras identidade organizacionais.	Em princípio, uma metaidentidade não é “hostil”, mesmo que deva ser preponderante nas conceptualizações do grupo

Figura 3 – O conceito da Metaidentidade - Seruya (2009: 66)

Semelhante ao conceito de metaidentidade Olins (2006) citado por Seruya (2009: 66) propõe o de identidade multiactividades, aqui “as empresas que procuram criar uma identidade que abranja um amplo leque de atividades, com filiais que apresentam patrimónios diferentes e, em muitos casos, concorrentes, têm pela frente uma tarefa complicada. Por um lado, querem criar a ideia clara de uma organização com um objetivo, única apesar das suas múltiplas faces. Por outro, querem dar às identidades das várias empresas e marcas que adquiriram a possibilidade de continuar a prosperar, para preservarem o seu *goodwill* – seja em relação ao mercado, seja entre os colaboradores. Não é possível atingir estes objetivos simultaneamente sem se usar da máxima sensibilidade “.

Na definição da identidade de um grupo existe a possibilidade de diferentes conceptualizações da mesma, como por exemplo uma conceptualização para os dirigentes e outra para os restantes colaboradores. Deste modo, a referência identitária tem de ter em conta traços centrais, duradouros e distintivos para assim haver uma definição de identidade organizacional. Para a existência de mais do que uma conceptualização é porque existem diferentes visões sobre o que é central, distintivo e duradouro. É tarefa da liderança gerir estas múltiplas identidades, para assim haver uma harmonia entre as mesmas.

Tendo em conta Pratt e Foreman (2000) “Organizações constituídas por demasiadas identidades sem relação entre si ou mesmo com identidades excessivamente distanciadas podem tornar-se inoperantes, deste modo a gestão das identidades múltiplas pode levar a que seja necessário atingir um certo nível ótimo de multiplicidade identitária.” Os autores concluem dizendo que “para os gestores

encarregues da tarefa de enfrentar o futuro e de desenvolver a orientação estratégica das suas organizações, a escolha da forma de resposta às identidades múltiplas pode ser igualmente condicionada pelo valor estratégico futuro destas” citado por Seruya (2009:74).

Quanto aos problemas identitários Barney *et al.* (1998) afirma que esses problemas levam a que “a identidade possa ser um recurso negativo e portanto uma fonte de desvantagem concorrencial, reconhecendo que possa, pelo contrário, ser um recurso positivo logo uma fonte de vantagem concorrencial, permitindo que a organização se distinga da concorrência ou seja melhor do que ela. Pode ainda ser um recurso neutro, por conseguinte, um contributo indiferente” citado por Seruya (2009:75).

Deste modo a identidade organizacional de grupo constituiu um recurso estratégico para assim haver uma compatibilidade entre a estratégia e a operacionalização. Este fator como visão de vantagem concorrencial. Barney *et al.* (1998) citado por Seruya (2009: 75) refere que “a identidade é atrativa enquanto recurso concorrencial porque tem aspetos que são estrategicamente e operacionalmente pertinentes do ponto de vista do desempenho da empresa”. Desta forma a capacidade e forma como as organizações lidam para gerir as identidades múltiplas pode ser uma vantagem concorrencial que sirva para se distinguir de forma valiosa dos seus concorrentes.

#### **4. Identidade de Marca**

Para avançar o conceito de identidade inerente a uma marca é necessário primeiro fazer uma reflexão sobre a evolução do conceito de marca. Conceito sempre ligado à identificação e diferenciação de produtos, abordagem que conduziu à perspetiva atual do conceito.

##### **4.1. Evolução do conceito de marca**

A palavra marca provém do norueguês arcaico de raiz germânica “brandr” que significa em inglês *to burn* – queimar – o termo refere-se à impressão duradoura que os atributos de uma marca deixam na cabeça/mente de um consumidor/cliente.

Tendo em conta as definições de marca do *The Oxford American Dictionary* (1980) “Marca (nome) marca, produtos de uma determinada marca: a marca ou identificação feita com um ferro quente, o ferro usado para isso: um da queimadura ou de madeira

carbonizada, (verbo): marcar com um ferro quente, ou etiquetar com uma marca”. E *The Pocker Oxford Dictionary of Current English* (1934) “Marca. 1- Pedaco de queimadura ou madeira latente, tocha, (literária); espada (poeta.); selo de ferro usada em brasa para deixar uma marca indelével, marca deixada por ele, o estigma da marca, tipo específico de mercadorias. 2. V.T. selo (marca, objeto, pele) com b., impressionar indelevelmente (está marcado na minha memória) ”, citados por Clifton (2009: 13). Percebe-se de imediato que ambas se referem às marcas feitas com um ferro quente com a finalidade de etiquetar e identificar o gado. Uma vantagem que valorizava os criadores mais conhecidos pela qualidade do seu gado que começavam a ter a sua marca mais reconhecida e, conseqüentemente mais procurada nas trocas comerciais. Deste modo a marca colocada nos animais servia como uma identificação e como um guia de para a tomada de decisão no ato da compra.

É de realçar, desde já, a diferente aplicação da palavra na atualidade, visto que a mesma tem hoje inerente um significado completamente comercial.

Tendo em conta a evolução da marca por Clifton (2009), nas civilizações antigas (Étruria, Grécia e Roma) as peças em barro foram as primeiras a ser comercializadas em massa, assim o oleiro identificava as suas peças através de uma marca, selo, inserida no barro. Esse símbolo, em vez de iniciais ou nomes, era geralmente colocado no fundo das peças constituindo-se como a primeira forma visual de marca. Artesões, tecelões, entre outros produtores da época iniciaram assim o processo padronizado de identificação e promoção das suas mercadorias através de selos, siglas e símbolos, pois naquela época já era necessário identificar a origem do produto fosse ele manufaturado ou agrícola com o objetivo de atestar a procedência e a qualidade dos produtos.

Já na Roma Antiga, nasceram os princípios do direito comercial, que relacionavam o símbolo no barro ao seu produtor, a fim de evitar a imitação por parte de oleiros inferiores. Contudo com a queda do império o sistema de comércio que havia unido os povos do mediterrâneo através de uma interdependência mútua caiu. As marcas continuaram a ser usadas agora num contexto muito mais local, existindo exceções relacionadas as marcas reais, inerentes à monarquia.

Foi com o fabrico de porcelanas, móveis e tapeçarias do séc. XVII e XVIII que as marcas renasceram a fim de indicar a qualidade e origem das peças. Contudo foi com a

Revolução Industrial que no final do séc. XIX e séc. XX se iniciou a utilização em grande escala das marcas, devido aos excedentes existentes.

Com as melhorias de produção e de comunicação o mundo ocidental observou uma comercialização em massa de marcas de produtos de consumo, estes produtos iam para o mercado com valor, deste modo tinham que ir marcadas. Foi com a expansão destas marcas que apareceram as primeiras negociações para a legislação e patentes de marcas, a fim de os donos das mesmas se sentirem protegidos. Foi o aparecimento de algumas agências de publicidade no final do séc. XIX que impulsionaram um maior desenvolvimento das marcas e do *branding*<sup>2</sup>.

Clifton (2009) refere que foi toda a evolução enunciada que permitiu que no período após a segunda guerra mundial houvesse uma explosão real no uso de marcas, visto que na primeira metade do séc. XX as marcas começaram a assumir um papel de destaque. O aparecimento da internet e dos sistemas de transmissão em massa fizeram com que as marcas simbolizassem a convergência das economias do mundo. Foi no último quarto do séc. XX que as marcas começaram a dominar a mente dos consumidor e de outros públicos das organizações. Nos anos 80 os públicos financeiros chamaram a atenção para a expressão monetária do valor das marcas sabem agora que as marcas são um ativo intangível que aumenta a cotação e que necessitam de estratégias de longo prazo.

No início do séc. XXI as marcas constituíram-se como o maior presente que o comércio trouxe à cultura popular. As marcas adquiriram um lugar no mundo inimaginável, nunca registado em períodos anteriores da história.

#### **4.2. Conceito de marca na atualidade**

Toda esta história e evolução conduz-nos ao que a marca é e representa nos dias de hoje, a *American Marketing Associations* (AMA) (1960: 91) refere que uma marca corresponde a um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou a combinação dos mesmos utilizada para identificar as mercadorias e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores diferenciando-os assim da concorrência. O nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou a combinação dos mesmos são únicos e identificam uma marca e é essa

---

<sup>2</sup> Para Keller e Machado (2006), o termo *branding* pode ser entendido como “um conjunto de atividades (*design*, *naming*, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação em seu sentido mais amplo) que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo”

unicidade que a distingue da concorrência, são estes fatores de marca que as identificam e diferenciam, dando-se-lhes o nome de *brand elements* – elementos/componentes de marca segundo Keller (1998). Deste modo é a marca que nos ajuda nessa distinção, por vezes quase indistinguível de produtos, tornam as nossas decisões mais fáceis.

É importante fazer de imediato a distinção entre o que é uma marca e um produto/serviço. Um produto/serviço tem de ser trabalhado com alta qualidade e apropriado às necessidades do cliente, constituiu-se como algo que pode ser adquirido ou oferecido e que satisfaz uma necessidade ou vontade. Uma marca é então um produto com o acréscimo de algumas dimensões, os elementos de marca referidos em cima, a fim de permitir uma diferenciação. Os fatores que permitem essa diferenciação podem ser tangíveis/racionais no que se refere ao produto ou mais simbólicos, emocionais e intangíveis no que se refere à marca. São as marcas que dão sentido aos produtos e imprimem competitividade ao mercado. Se existisse um mundo sem marca seria um mundo confuso onde não existiria escolha, os produtos não tinham qualquer tipo de identificação mental, para além das suas características, e pareciam todos iguais. Não saberíamos quem fazia os produtos, o que representam e quem está por detrás dos mesmos, neste contexto a escolha seria impossível.

Tendo em conta Clifton (2009: 62) “As marcas oferecem consistência aos seus públicos, fazem-no acreditar que o que têm hoje é o que tiveram no passado e o mesmo que irão ter no futuro. Contudo a consistência pode abraçar diversidade. Uma marca pode conter em si diversos serviços ou produtos, existindo assim uma diversidade e consistência de produtos e de distribuição”.

As marcas têm cada vez mais crescimento e tornam-se cada vez mais poderosas, um dos fatores que contribui para isso é a forte empatia que os públicos criam com as marcas, porque se identificam com os seus valores e origens, aprofundando uma ligação emocional. A essência de uma marca é a essência ou promessa daquilo que ser entregue/experimentado pelo cliente. Healey (2009:6) refere que “o comprador, público, habitante e experimentador (clientes) criam os seus sentimentos pessoais sobre o significado de uma marca; mas podem ser influenciados – mais do que muitos pensam – pela publicidade do produtor, vendedor, executante, ambiente ou evento (produtores).”

Os públicos divertem-se com a companhia das marcas, porque os ajudam a definir quem são, ajuda-os a falar ao mundo à cerca deles mesmos, ajudam a sonhar e viajar, são por

si próprias objetos de desejo. Marcam a vida das pessoas não só pelo produto, mas pelo papel social que desempenham, contribuem para a felicidade dos consumidores. Assim, o relacionamento de uma marca com os seus públicos ocorre como uma troca, em que as duas partes podem oferecer algo de valor à outra e é a comunicação que permite que as trocas funcionem, tornando-se um elemento essencial. Deste modo para que as trocas funcionem é necessário que a marca comunique com os diversos públicos através de diferentes tipos de comunicação. Bowersox e Morash (1989) referidos por Fill e Jamieson (2011) demonstram como os fluxos de comunicação, incluindo a informação fluem e como podem ser representados como um rede, cujo único objetivo é a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. A comunicação desempenha um papel importante nessas redes de intercâmbio. Num nível básico e tendo como base Fill e Jamieson (2011), a comunicação pode assumir uma das quatro funções principais.

- Pode informar e fazer os potenciais clientes ficarem cientes da oferta de uma organização.
- A comunicação pode tentar persuadir os atuais e potenciais clientes a entrar numa relação de troca.
- A comunicação pode também ser utilizada para reforçar as experiências. Pode assumir a forma de lembrança de uma necessidade que as pessoas possam ter ou então fazer um apelo aos benefícios conseguidos em transações passadas, com o objetivo de as convencer a entrar em trocas semelhantes. Pode também transmitir segurança ou conforto, antes de uma troca ou pós-compra. Factor importante, porque ajuda a manter os clientes atuais e a melhorar a rentabilidade.
- A comunicação de uma marca pode atuar como um diferencial, especialmente em mercados onde há pouco para separar os produtos e marcas concorrentes, é a comunicação que fornece a informação para a criação de diversas imagens de marca, permitindo que os consumidores tomem as decisões de compra.

O processo de troca é desenvolvido tendo em conta as necessidades dos consumidores, sendo assim as marcas identificam um determinado grupo de consumidores, e vão ser as necessidades desse grupo que a oferta da marca vai ter de satisfazer, disponibilizando informação através de conjunto específico de canais de distribuição.

Algumas marcas criam vantagem competitiva com a performance dos produtos, sendo líderes de mercado na categoria onde se inserem, contudo outras marcas líderes de mercado conseguem a vantagem competitiva porque compreendem as motivações e desejos dos consumidores, formando imagens relevantes e apelativas por trás dos produtos. Estas associações intangíveis podem ser o único caminho para distinguir diferentes marcas na categoria dos produtos.

As marcas são cada vez mais importantes na mente dos consumidores e outros públicos, assim têm de manter uma forte relação na relação com o consumidor razão pela qual escutam o mercado e ouvem opiniões das pessoas, fator que lhes permite estarem um passo à frente para surpreender e inovar. Os consumidores são cada vez mais formados e qualificados, deste modo o conhecimento atempado das marcas sobre os públicos é vital.

A gestão estratégica de marca tem de estar bem alinhada com a estratégia de negócio, deve ser um processo feito em conjunto com a direção de topo. O mais importante é haver uma proposta de valor clara, de resto os elementos estratégicos servem para ajudar a construir a marca, é esse ponto que as difere da concorrência e permite que se encaixem na mente dos consumidores com um espaço próprio. As marcas que permanecem estão envolvidas num processo contínuo de construção, reforço de identidade e inovação para continuarem bem presentes na mente dos consumidores.

#### **4.3. Identidade associada à marca**

A visão que está por detrás de uma marca e os seus valores fundamentais é a identidade, deste modo as marcas conseguem criar um culto verdadeiro e uma certa lealdade. Assim, a identidade permite que uma marca crie uma personalidade própria, aparecendo como um sistema que trata dos valores da marca de forma a obter a diferenciação necessária, em suma uma marca assume-se pela sua identidade. A identidade desenvolve-se e expressa-se tendo em conta as características tangíveis e intangíveis, todos os elementos que criam o que a marca é na realidade e que sem eles seria diferente.

Baseando-me em Vasques (2007) o conceito de identidade de marca abarca características internas, neste caso referimo-nos aos conceitos da marca, que permitem uma diferenciação da marca em relação a outras, diz assim respeito aos elementos

básicos que definem a marca, quem são e onde ambicionam chegar. Abarca também características externas, como os aspetos da identidade visual. Tendo em conta Clifton (2009: 113) a identidade visual é um componente do *branding*, é a parte que se vê, é uma parte importante porque exerce um impacto imediato, visto que lida diretamente com a perceção visual do ser humano. Deste modo a identidade visual compreende assim os componentes gráficos, que trabalhados em conjunto fornecem um sistema que permite identificar e representar uma certa marca. Como elementos básicos temos os logos, símbolos, cores e *typefaces*, todos estes elementos devem ser desenvolvidos e trabalhados de forma coerente a fim de proporcionar um reconhecimento e associações imediatas. Na construção de uma marca estes elementos gráficos podem ser acompanhados de padrões, ilustração, fotografia e uma serie de ícones. Segundo Wheeler (2003: 62) “Uma identidade visual fácil de lembrar e de reconhecer viabiliza a consciência e o reconhecimento da marca” e segundo Vasques (2007: 206) deve reunir as seguintes funções:

- Identificar – permite identificar um produto ou serviço. A atração visual que os elementos gráficos criam associações entre a marca e os consumidores.
- Diferenciar – Elementos gráficos únicos possibilitam a diferenciação da concorrência, é um recurso que permite localizar com facilidade a marca.
- Associar – A identidade visual funciona como um carimbo que vincula o produto e as marcas.
- Reforçar – A identidade visual reforça a identidade de uma marca ou empresa. Acrescenta associações favoráveis e consolida a posição perante a concorrência.

Tendo em conta estes conceitos pode-se dizer que a identidade visual é a materialização da identidade conceitual, os dois devem atuar em conjunto a fim da construção de uma imagem sólida e unificada.

A identidade de uma marca também se expressa através de palavras e linguagem, a identidade verbal tem como objetivo tornar a língua de uma marca distintiva, como elementos verbais temos o nome, sistema de nomes de produtos, submarcas e grupos, tom de voz e uso de histórias. É a combinação harmoniosa dos elementos gráficos com os verbais que fornece os meios para que as marcas realmente funcionem.

A competição e a agitabilidade do mercado, observadas hoje em dia, exigem que a gestão de marca se preocupe cada vez mais com a identidade e posicionamento das marcas, a fim de criar preferência, para os seus produtos, num mercado. Toda esta gestão tem de ter em conta quais os pré-requisitos essenciais para a gestão de uma identidade de marca eficiente.

Segundo Vasques (2007) A identidade de marca deve respeitar alguns princípios para que assim possa cumprir os seus propósitos.

- Única e intransferível – Cada marca tem a sua própria identidade, deste modo cada identidade pertence a uma marca específica.
- Atemporal e constante – Apesar de a identidade não ter prazo de validade, deve ser constante. As comunicações de uma marca devem refletir a sua essência.
- Consistente e Coerente – Uma identidade deve ser elaborada de forma sólida nos princípios, valores e restantes elementos constitutivos, assim as partes devem ser compatíveis.
- Objetivo e adaptável – A identidade deve ser clara e direta ao nível dos seus propósitos, contudo a sua comunicação tem de ter em conta o seu público-alvo, conseguindo assim adaptar-se a este. Apesar de algumas marcas estarem presentes em países diferentes e terem que adaptar as suas comunicações a diferentes culturas, a identidade deve permanecer a mesma.

Uma identidade é impulsionada por um objeto pessoal que se distingue dos outros e resiste à mudança, deste modo e segundo Kapferer (2008) a identidade de marca pode ser definida respondendo as seguintes perguntas.

- Qual é a particular visão e objetivo da marca?
- O que a torna diferente?
- Que necessidade a marca cumpre?
- Qual é a natureza permanente?
- Qual é o seu valor ou valores?

- Qual a área de competência ou legitimidade?
- Quais são os sinais que tornam a marca reconhecida?

A resposta a estas questões pode ajudar a uma melhor gestão da marca, em termos de forma e conteúdo, a médio prazo, a fim de se melhor entender a sua comunicação futura. Hoje em dia, são necessários conceitos mais refinados, que permitam uma maior conexão com a realidade isto, porque vivemos numa sociedade em que tudo comunica o que dificulta a transmissão com sucesso da própria identidade.

#### **4.3.1. Posicionamento**

O conceito de posicionamento surge pela primeira vez por Jack Trout e Al Ries em 1980. Os resultados do posicionamento resultam da criação de uma combinação adequada de reputação, desempenho e redes que distingue a oferta de valor ao cliente da organização dos seus concorrentes.

Todo o trabalho de construção de uma marca cria e desenvolve um posicionamento, o mesmo remete-nos para o facto de todas as decisões de um consumidor serem tomadas consoante uma comparação. Segundo Al Ries e Jack Trout (1980) citados por Healey (2009) o posicionamento significa definir na mente de um cliente o que representa uma marca e de que modo se compara com as marcas rivais. O posicionamento pode ser baseado na resposta a quatro questões – qual o benefício para o consumidor, uma marca para quem, razão da marca, este factor apoia os benefícios e, por último, uma marca contra quem, neste ponto tem-se em conta a concorrência. Este último factor é importante visto que ao nível das marcas o posicionamento é competitivo, enquanto que ao nível dos produtos é relacionado com a comparação. O posicionamento tem assim uma posição de destaque tendo em conta a existência de muitos produtos e serviços, deste modo é necessário lidar com a maneira como as marcas são percebidas e agrupadas na mente dos consumidores.

Quando o posicionamento de uma marca não é claro, sucinto e facilmente comunicado, os potenciais clientes vão ter dificuldades em encontra-lo, tornando-se difícil compreende-lo e conseqüentemente pouco provável a aquisição de produtos da mesma. Deste modo um posicionamento poderoso é credível, relevante e diferenciável que não se fixa apenas na organização, ultrapassa o limite da organização e permite que a marca cresça e aumente a competitividade.

Tendo em conta Clifton (2009: 74), o processo de posicionamento requer uma mistura de habilidades analíticas, criativas e estratégicas. São necessárias ferramentas e técnicas de análise para estabelecer um facto que guie e oriente decisões sobre o território temático do posicionamento. É possível que neste território existam vários potenciais posicionamentos, visto que acumular ideias de posicionamento é mais fácil que simplifica-las. É aqui que o pensamento criativo e estratégico vai além dos fatos e identifica o posicionamento ideal e formula a sua enunciação. A simplificação requer decisões sobre o que não se deve fazer. Sem este trabalho, o posicionamento pode ser apenas uma ideia aleatória que não tem como base preferências de negócios e clientes e que reflete apenas necessidades funcionais. Segundo Kotler (1996) “A vantagem de resolver a questão do posicionamento é que ele habilita a empresa a estruturar o composto de marketing” citado por Furrier e Serralvo (s.d.: 2). Neste sentido o posicionamento é formulado tendo em conta o público-alvo, a definição do quadro de referência e categoria subjetiva da marca, a promessa e o benefício que a marca dá ao consumidor e a razão, que se refere aos elementos factuais ou subjetivos que apoiam a promessa e os benefícios.

O trabalho desenvolvido na construção do posicionamento de uma marca tem consigo inerente três características, poder de influenciar consumidores na construção do valor percebido da marca e da empresa, capacidade de distinguir uma dada oferta em relação às concorrentes e impacto na estratégia de marketing do negócio, afetando todo o composto de marketing.

O posicionamento é importante para que os produtores se concentrem no que o cliente pensa e responderem assim a esse desiderato, visto que um posicionamento forte articula o porquê de o consumidor dever escolher aquela marca específica em vez de outra, é este fator que torna o *branding* um processo bidirecional.

### Capítulo III – Contextualização do Grupo PT

*“Num tipo de clima como este, a que podem agarrar-se pessoas de todo o género, sejam quais forem as suas origens ou as suas relações com a empresa? Pura e simplesmente à reputação. Pura e simplesmente à confiança. Nada mais. E como proceder para abreviar e projetar a confiança e a reputação? Por meio do nome da marca e dos seus valores. E é por isso que, paradoxalmente, as marcas serão talvez mais importantes para as empresas nos dias turbulentos e tumultuosos de hoje do que alguma vez o foram, ao nível das suas vidas internas, domésticas, de trabalho.”*

Olins (2005: 129) citado por Seruya (2009: 48)

Durante os anos 90, o sector das telecomunicações em Portugal sofreu profundas transformações, o segundo governo maioritário do Partido Social Democrata liderado pelo Professor Doutor Cavaco Silva (1991-1995) entendeu que seria necessária e inevitável uma reorganização do sector.

Neste panorama de reestruturação nasceu, em 1994, o Grupo PT resultante da fusão de quatro empresas independentes (Telecom Portugal, TDT Teledifusora de Portugal, TLP Telefones de Lisboa e Porto e CPR-Marconi), contudo as negociações com a Marconi só foram concluídas em 2002. A fusão deu origem a uma *holding* denominada de Comunicações Nacionais, que constituiu o conjunto da atividade do telefone fixo, que funcionou em regime de monopólio, durante décadas.

#### **1. História – Privatização e Internacionalização**

A internacionalização em conjunto com a privatização do grupo foram dois fatores importantes para o crescimento e evolução do mesmo. O processo de privatização contou com uma duração de 5 anos (1995-2000).

- Em 1995, deu-se a primeira fase de privatização da PT, passagem para o sector privado de 51,8 milhões de ações (27,26% do seu capital).
- Em Junho de 1996 realiza-se a segunda fase da privatização, envolvendo 21,74% do capital, com a operadora a ficar privatizada em 49% (93,1 milhões de ações).
- Em 1997 é aprovada uma nova Lei de Delimitação dos Setores que permite ao Estado, deter menos de 51% do capital da Empresa. Na sequência desta Lei

concretiza-se, em outubro, a 3ª fase de privatização com a alienação de cerca de 26% das ações, elevando para cerca de 75% o capital social em mãos privadas.

- Em 1999, conclui-se 4ª fase da privatização da Portugal Telecom. Na operação, o Estado aliena cerca de 13,5% do capital, equivalente a 25,65 milhões de ações. Dá-se também um aumento de capital, destinado aos acionistas da empresa, de 950 para 1.045 milhões de euros, através da emissão de 19 milhões de ações (10% do capital), com o valor nominal de 5 euros cada. Foram colocadas no mercado um total de 44,65 milhões de ações. Depois destas duas operações, o Estado reduziu a sua participação de 25,15% para cerca de 11%.
- Em Dezembro de 2000, concluiu-se a 5ª e última fase de privatização, ficando o capital da PT privatizado praticamente na totalidade. Em 12 de Dezembro, a Portugal Telecom, SA modificou o seu objeto social para a Sociedade Gestora de Participações Sociais, sob a denominação social de Portugal Telecom SGPS, SA.
- Em 2005, Bruxelas apresenta uma queixa contra o Estado português ao Tribunal de Justiça da União Europeia, alegando que os direitos especiais detidos por Portugal na PT desincentivam os investimentos de outros Estados-membros, violando as regras comunitárias de livre circulação de capitais.
- Em 2006, a Sonaecom lança em Fevereiro uma oferta pública de aquisição (OPA) hostil sobre a PT, no valor de 11,1 mil milhões de euros.
- Em 2007, a Sonaecom sobe a contrapartida para 11,8 mil milhões de euros em fevereiro e um mês depois cai a OPA lançada por Belmiro de Azevedo e Paulo Azevedo.
- Em 2008, Bruxelas avança para tribunal contra os direitos especiais do Estado português na PT.
- Em 2011, o Estado português deixa de ter ações com direitos preferenciais na PT, cumprindo o exigido por Bruxelas.

O atraso e lentidão de todo o processo de privatização tiveram impactos nas perceções internas, por parte dos colaboradores, da identidade do Grupo PT. A associação a uma dependência do estado e dos desejos dos governos era inevitável. O carácter da PT

como “aparelho do estado” é enfraquecido devido à presença de acionistas privados e de gestores vindos do sector privado.

Em junho de 1995 deu-se a admissão na bolsa tanto em Lisboa como em Nova Iorque, o que, neste contexto de privatização teve consequências para o grupo. A Portugal Telecom registava cerca de 2% do PIB e entrou em diversos índices associados ao desempenho da ação na bolsa, deste modo observou-se uma grande exposição mediática em Portugal.

A publicidade, comunicação das diversas marcas do grupo PT, apresentavam-se de forma independente sem uma assinatura comum do grupo. Seruya (2009: 26) afirma que “a exposição mediática constituiu, nos últimos dez anos, um importante fator na construção das perceções da identidade do grupo PT no seio deste. A informação apresentada nos meios de comunicação social referia-se quase sempre a temas específicos, não transversais o que dificultou a noção de um grupo PT”. Hatch e Schultz (2002: 990) citados por Seruya (2009: 26,27) afirmam que “a acrescida exposição (das organizações) a todo o género de públicos externos) significa que os empregados ouvem (e lêem, acrescentaríamos nós) mais opiniões e juízos dos *stakeholders* sobre a sua organização, isto é, deparam com mais imagens da sua organização e com uma maior frequência.”

No que diz respeito à internacionalização, esta começou pelo Brasil em 1998 com a aquisição de uma empresa de telefone móvel, a Telesp Celular. A aquisição da Telep Celular constituiu uma conquista aos olhos de Portugal, devido à dimensão da empresa que o grupo ambicionou comprar, visto que nunca uma outra empresa portuguesa concretizara um tão grande investimento externo.

Horta e Costa (2003) referem que “O Brasil mudou-nos enquanto empresa e mudou também a forma como o mercado nos vê”, citados por Seruya (2009: 27)

Posteriormente em 2001 foram concluídas as negociações com a telefónica espanhola que resultou no nascimento de uma empresa conjunta no Brasil, com 50% para cada um dos grupos. Após esta negociação que se mantivera ao longo dos anos resultou também o facto de a Telefónica se tornar num acionista de referência do grupo português.

Um dos marcos mais importantes ao nível de internacionalização da PT deu-se em 2003 com o nascimento da marca VIVO, que se tornou, na época, a maior empresa de

telefones móveis da América do Sul. Foi o lançamento da VIVO que levou a que a PT tomasse consciência, em Portugal, da extensão do grupo com o objetivo de reforçar a sua capacidade concorrencial.

A 11 de Maio de 2010 a Telefónica espanhola ofereceu 5,7 mil milhões de euros pelos 50% que a PT detinha na Vivo, revendo em alta a proposta para 6,5 mil milhões de euros. Em Junho, na véspera da assembleia geral da PT, a operadora espanhola volta a aumentar o valor para 7,15 mil milhões de euros. A maioria dos acionistas (74%) da PT aceita a oferta, no entanto, o Estado usa a *golden share* para vetar o negócio e a Telefónica alarga assim o prazo da oferta. A 28 de Julho, a PT anuncia a venda da Vivo à Telefónica, que foi aprovada por unanimidade pelo conselho de administração da operadora portuguesa, e a entrada no capital da brasileira Oi, o maior operador de telecomunicações da América do Sul.

A nível internacional o grupo lança-se também na África e na Ásia com oportunidades de fusões, aquisições e consolidação. A PT encontra-se atualmente no Brasil (Oi, Dedic/GPTI, UOL, PT Inovação), Cabo Verde (Cabo Verde Telecom), S. Tomé (Campanha Santomense de telecomunicações), Namíbia (Mobile Telecommunications Limited), Botswana (Mascom Wireless), Moçambique (Listas telefónicas de Teledata), Angola (Unitel Multitel, Elta), Quênia (Kenya Postel Directories) e Timor (Timor Telecom).

A experiência em termos de internacionalização desafiou e continua a desafiar as aptidões para gerir realidades sociais tecnológicas e comerciais distintas das que o grupo possui no seu país de origem.

## **2. Panorama Atual**

A PT tem a missão de prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através da permanente atualização tecnológica e de recursos humanos qualificados e motivados sempre com a noção que querem ir mais longe e superarem-se. Apresenta como valores, e pelo facto de ser a maior entidade portuguesa na área das telecomunicações e multimédia, a cultura assenta em cinco valores de referência – unidade, excelência, confiança, competência e responsabilidade social.

Atualmente a PT representa mais de 3% do PIB Português, no setor das comunicações em Portugal, sendo a entidade com maior projeção nacional e internacional. Apresenta aos seus clientes um portefólio de negócios e marcas diversificado, como serviço telefónico local e serviço de longa distância internacional, comunicações móveis, dados de Net, televisão, aluguer de circuitos, conteúdos e sistemas de informação, soluções empresariais e entretenimento. Na gestão de todo o portefólio a qualidade e a inovação imperam.

A diversificação das áreas de negócio e mercados são o principal vetor estratégico através dos quais a PT tenta criar valor aos seus acionistas. Todo o crescimento a um elevado ritmo é sustentado com base na manutenção e reforço da liderança nas suas principais áreas de negócios, na aposta dos negócios de elevado crescimento e na ampla expansão internacional.

A PT é também líder na modernização da economia e no aperfeiçoamento e desenvolvimento da sociedade de informação, colocando assim as suas infraestruturas ao serviço destes objetivos.

### **2.1. 2014 – Ano de convergência**

A PT anunciou em Janeiro de 2014 que os serviços prestados pela TMN passariam a ser prestados sob a marca MEO, serviço e marca comercial da Portugal Telecom, que apresentou, em Portugal, o primeiro serviço convergente fixo-móvel. A TMN alterou assim a sua denominação para MEO – Serviços de comunicação.

A estratégia para a área do consumo era de convergência fixo-móvel e de serviços voz, net e TV. O sucesso da estratégia de convergência da marca MEO (que em apenas um ano e meio foram contratados mais de 1,5 milhões de serviços) permite que a marca TMN evolua para MEO numa perspetiva de simplicidade e de enfoque no cliente. Para comunicar esta mudança, os Gato Fedorento assumem as personagens que a TMN introduziu de forma original no mercado publicitário. Desta forma avivaram a memória dos portugueses com marcos estratégicos da história das comunicações móveis em Portugal, recuperando o lançamento da primeira chamada GSM no país, a introdução do MIMO e primeiro cartão pré-pago do mundo.

Deste modo o MEO aparece como a marca de comunicação de referência dos portugueses que melhora a vida dos clientes com a capacidade única de integrar diferentes tecnologias, equipamentos e serviços convergentes.

As mudanças surgiram também ao nível da PT negócios e PT prime que evoluem para PT empresas, com um novo posicionamento de convergência que incorpora a estratégia de inovação e tecnologia da PT que visa melhorar a vida dos seus clientes através da capacidade de integrar diferentes tecnologias, equipamentos e serviços convergentes. A PT empresas aparece como marca para segmento empresarial, que simplifica a abordagem ao mercado e lança uma única marca que serve o segmento empresarial, continua a assumir-se como um parceiro capaz de trazer as melhores respostas perante os desafios do desenvolvimento tecnológico. Deste modo uma única marca sai reforçada a simplicidade no relacionamento com os clientes. A nova marca PT empresas apresenta-se como inovadora, parceira e versátil.

## **2.2. Empresas do Grupo**

O Grupo PT é constituído pela coexistência de várias empresas e por sua vez por várias marcas *corporate* no mesmo seio organizacional. Algumas das marca também são marcas comerciais, as mesmas são criadas ou integradas no grupo e mantêm-se ao longo do tempo, tanto as *corporate* como as comerciais. As marcas do grupo PT crescem de maneira autónoma.

- PT Comunicações - cuja atividade principal é comunicações fixas, internet e portais;
- Oi – operador de telecomunicações integrado;
- MEO, serviço de comunicações e multimédia, S.A. – Comunicações móveis Portugal;
- PT II – investimentos internacionais;
- PT PRO – assessoria, administração e gestão empresarial;
- PT PAY – serviços de pagamentos;
- PT inovação e sistemas – investigação, desenvolvimento e sistemas de informação;

- PT contact – Telemarketing.

### **3. Problemas associados à diversificação das atividades do Grupo PT**

Como já referido o telefone constitui-se como a base do grupo PT contudo ao longo dos anos várias empresas se foram associando, adquiridas ou mesmo criadas de raiz, assim observou-se um processo de diversificação onde os potenciais de desenvolvimento de mercado e a dimensão de cada mercado diferem tendo em conta a atividade. Deste modo Larçon e Reitter (1979) citado por Seruya (2009: 29) afirmam que “a diversificação da empresa constitui para a organização uma importante força centrífuga e uma dificuldade de monta da construção da sua identidade. Em certos casos, a dinâmica do consenso é de molde a agravar esta desvantagem”.

O grupo apresenta-se como um mosaico de empresas distintas que começaram apenas por pertencer ao mesmo grupo devido à inexistência de relacionamento entre as mesmas. Contudo este problema foi observado a tempo, em 2002 a sinergia entre as empresas ganha destaque, a fim aumentar o valor do grupo.

As diferentes marcas existentes no grupo eram apoiadas por um conjunto específico de colaboradores que viviam as suas marcas de modo especial. Para os colaboradores existiam fronteiras nítidas entre as diferentes empresas e marcas e destas com a organização, cada uma significa a ligação a uma realidade organizacional. Cada empresa existia de forma independente, com políticas salariais específicas. Segundo Seruya (2009: 71) era evidente o distanciamento entre a TMN e o Grupo PT e para sustentar este argumentou avançou diversas opiniões de trabalhadores tais como “Não sabíamos nem queríamos saber quais eram todas as empresas do grupo” (Margarida).

Desta forma, observava-se um mosaico cultural, visto que o grupo era constituído por um conjunto de atividade heterogéneas com histórias díspares sem a existência de uma cultura de grupo, assim era difícil definir uma identidade. Neste sentido, foi necessária a existência de sinergias de grupo e do seu enraizamento, onde estivesse presente uma cultura de grupo transversal, uma identidade comum e um alinhamento das estratégias de cada empresa. Tornou-se relevante também o desenvolvimento de uma coerência e coesão interna, a fim de tentar eliminar o isolamento em que as empresas viviam. Observou-se assim, em 2002, com uma nova administração o crescimento de duas palavras-chave - coesão e a coerência.

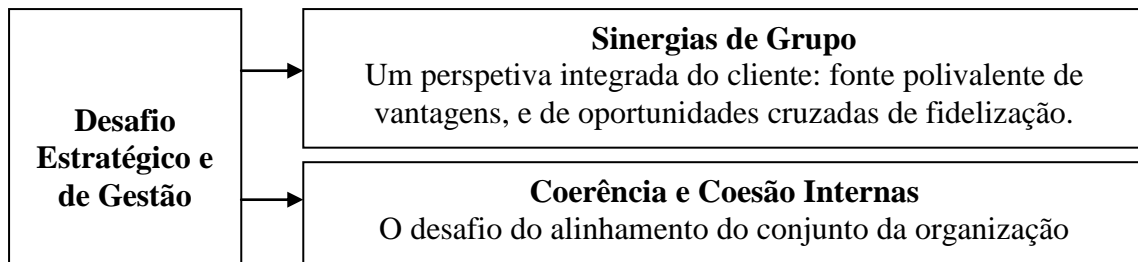


Figura 4 - O principal desafio estratégico e de gestão do grupo PT Seruya (2009: 38)

### 3.1. Desenvolvimento da Identidade do grupo PT e Marca *Corporate*

Em 2002 foi nomeada uma nova administração, da qual faziam parte Horta e Costa, presidente executivo e quatro administradores – Zeinal Bava, Vasconcellos Cruz, Iriarte Esteves e Paulo Fernandes.

Horta e Costa e Abílio Martins (atual diretor do departamento de Comunicação Corporativa do grupo) andaram de braço dado no caminho para a criação de uma identidade organizacional do Grupo PT. Segundo Seruya (2009: 37) “torna-se claro, na sequência das conversas mantidas com ambos, haver um entendimento muito forte entre estes dois atores entre 2002 e 2005. Horta e Costa e Abílio Martins testemunharam-na tomada de consciência dos desafios que representa a implementação de uma mudança organizacional com a amplitude daquela que a estratégia de grupo comporta”.

A identidade organizacional é um fator que influencia e é influenciada pela estratégia de grupo implementada por uma empresa. Segundo Schultz, Hatch and Larsen (2000: 15) “o conceito de identidade organizacional refere-se a como os membros da organização percebem ‘quem nos somos’ e/ou ‘onde estamos’ enquanto organização”

O enraizamento da identidade organizacional pode influenciar a implementação da estratégia de grupo. Assim, no grupo PT, as decisões tomadas no plano de gestão da identidade organizacional foram orientadas para a implementação da estratégia. Van Rekom (2002: 91) refere que “uma das razões pelas quais os gestores gostam de invocar a identidade de uma organização é a promessa que ela oferece de guiar os seus membros nos seus comportamentos e tomadas de decisão”, citado por Seruya (2009: 47).

O grupo PT prendeu-se com a necessidade de emergência de uma identidade organizacional de grupo que apareceu como uma estratégia inovadora, a criação de uma

marca interna (ePT!), com o objetivo de enraizar a identidade organizacional para assim haver um alinhamento entre os colaboradores e a identidade de grupo.

A identidade PT é formulada pela primeira vez em 2002, baseada em sinergias de grupo e proposta aos colaboradores, sendo necessário que os colaboradores tomassem consciência da existência do grupo, da sua identidade e estratégia.

Nasce assim a necessidade de criação de uma marca *corporate* do grupo que para Aaker (2004: 16) citado por Seruya (2009: 51) “é uma marca que representa uma empresa e reflete o seu legado, os seus valores, a sua cultura, os seus membros e a sua estratégia”. Neste caso, a marca *corporate* é uma ferramenta com potencial para ajudar no enraizamento da identidade organizacional de grupo. A marca *corporate* reparte-se no território organizacional e no exterior, a marca PT construída pelos colaboradores não tem só origem no ambiente interno, visto que estes têm contato com a marca também no exterior, através da publicidade, media, etc..

Segundo Schultz, Hatch and Larsen (2000: 1) referem que “Uma boa publicidade corporativa não magoa as motivações uma vez que os colaboradores também estão dentro da organização (...) Para uma marca corporativa ser mais que uma promessa vazia para os consumidores, os colaboradores têm de seguir com as imagens que os *marketers* desenvolvem”.

Propagar a marca *corporate* do grupo PT, no interior do seu seio organizacional foi uma das principais preocupações da administração. A marca interna do grupo PT, a primeira em Portugal, foi a solução para alinhar os colaboradores à estratégia de grupo. Assim a marca interna serviu de bengala para a gestão da identidade organizacional do grupo.

Segundo Seruya (2009: 56) “uma identidade organizacional de grupo é uma conceptualização de um grupo de empresas, federadas tipicamente numa *holding*, que controla maioritariamente cada uma das empresas filiais e formula a estratégia do conjunto do grupo, isto é, define orientações que as empresas filiais devem observar. Esta conceptualização é atrativa e influente, relativamente partilhada pelos membros do grupo e/ou sustentada pelos seus dirigentes. Resulta de uma construção de sentido a partir de declarações, expressões e práticas organizacionais, muito diversas nas suas formas, conteúdos e potenciais de impacto, e consideradas pelos membros e/ou dirigentes do grupo como centrais duradouras e distintivas.”

Tendo em conta os problemas associados à identidade do grupo PT, a metaidentidade, desenvolvida no capítulo da identidade foi considerada a solução. Assim o conceito adaptado ao grupo PT, sugeriu de imediato um desafio de gestão importante que recaiu sobre a forma de gerir a identidade da organização tanto no ambiente interno e externo da organização.

Deste modo a metaidentidade adequada ao grupo PT não anula as identidades específicas das empresas que o compõem, visto que existe paralelamente com as outras identidades organizacionais do grupo. Assim o objetivo foi implementar ao mesmo tempo uma estratégia de grupo coerente que servisse de referência para as decisões e os atos de gestão de cada empresa. Assim várias identidades organizacionais se abrigam sob uma identidade tutelar a um nível superior.

Neste sentido o grupo PT teve de dar início a um trabalho identitário plural, para assim haver uma construção do sentido de uma organização pelos seus membros. A administração de Horta e Costa definiu para o grupo PT o caráter singular da identidade do grupo para depois conseguir difundir a identidade organizacional do grupo através de um ângulo de sinergia identitária.

Neste sentido Seruya (2009: 78) afirma que “dar sentido de grupo aos membros deste é um trabalho identitário com várias facetas, utilizando-se meios específicos para cada uma delas”. Foi assim desenvolvido um trabalho identitário da administração do grupo PT.

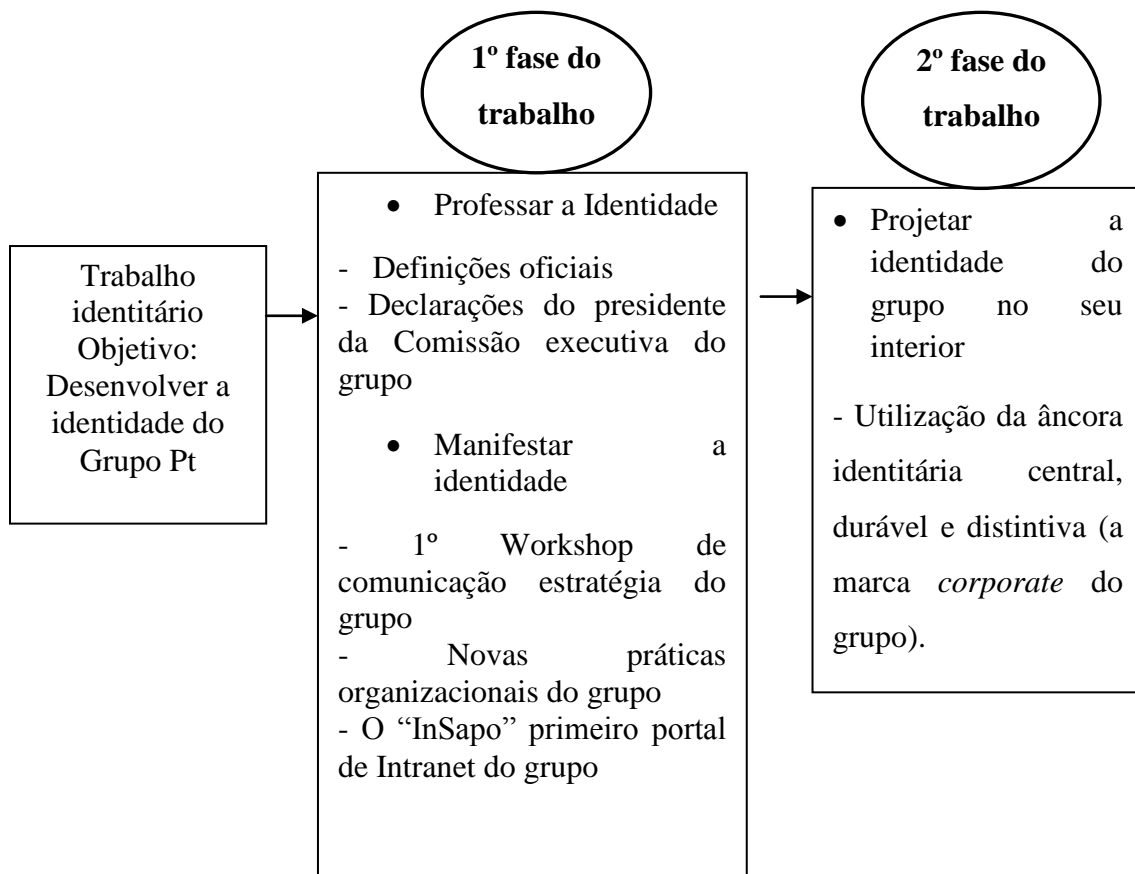


Figura 5 - Seruya (2009: 79)

A análise da gestão da identidade do grupo PT, recorreu à perspetiva sistemática proposta por Soenen (2006) e por Soenen e Moingeon (2002) denominada de “modelo das cinco facetas das identidades organizacionais”. Segundo Soenen (2006: 75) a identidade organizacional é “como um projeto político que emana de uma direção de empresa e se exprime, designadamente, pela orquestração da presença da empresa no espaço público”, citado por Seruya (2009: 79).

Deste modo o modelo é constituído por cinco facetas dentro do seu sistema identitário que coexistem e se influenciam – professada, manifestada, vivida, projetada e atribuída. O grupo PT optou por escolher as facetas professada, manifestada e vivida para explorar a gestão da identidade organizacional do grupo. Seruya (2009: 80) refere que “A gestão da identidade organizacional de um grupo pode ser explorada por meio das facetas <professada> <manifestada> <vivida> respeitando as duas primeiras ao dar ao dar o sentido do grupo, e a última à experiência efetivas que elas possibilitam”.

A identidade projetada do grupo PT restringe-se a um nível interno, através da marca interna, que se constituiu como um discurso identitário, uma nova manifestação identitária. A marca interna incorpora a marca *corporate* do grupo.

- Identidade Professada - Seruya (2009: 82) “A identidade organizacional de grupo professada constitui a definição oficial do grupo tal como é apresentada pelos seus dirigentes e em declarações veiculadas por vários meios.”
- Identidade Manifestada - Seruya (2009: 92) “A identidade organizacional de grupo manifestada constitui um conjunto de elementos ou de características do grupo, de tipos diversos, que incluem expressões simbólicas e práticas organizacionais específicas do grupo.”
- Identidade Vivida - Seruya (2009: 105) “A identidade organizacional de grupo vivida consiste na experiência real da identidade do grupo feita pelos seus membros, as atitudes destes e os entendimentos e crenças que têm relativamente a ela.”

#### **4. Contextualização do local de Estágio**

Todas as empresas e marcas do grupo PT, ao nível da comunicação, trabalham em conjunto com três departamentos que funcionam em territórios e meios distintos mas que têm de colaborar para que a comunicação seja coerente nos diversos meios utilizados pela marca.

Este estágio curricular foi desenvolvido no departamento de *above the line* do grupo PT que é responsável pela publicidade e marketing que desenvolve a comunicação da marca Moche. O processo de comunicação da marca Moche é feito pelos seguintes departamentos:

- Departamento de Publicidade e Marketing que trata da comunicação da marca nos meios *above the line*.
- Departamento *Field Machine* que atua na ativação de marca no terreno, parcerias e patrocínios.
- Departamento das redes sociais, que atua nas diversas redes sociais onde a marca está presente.

O Moche trabalha com duas agências de comunicação (Fullsix e Escritório), o Espaço OMD para serviços de consultoria, estratégia, planejamento e compra de meios e a agência Carat, agência de meios e centrais de compras.

A Fullsix e o Escritório ajudam no acompanhamento e desenvolvimento de todos os conceitos de comunicação. A Fullsix que coopera com a equipa das redes sociais, surgindo-se como uma agência pensada para acompanhar o cliente na era digital, preocupa-se com o desenvolvimento de projetos de marketing interativos e relacionais. O Escritório trabalha com um contacto permanente com o departamento *above the line* e ativação da marca no terreno. Como, quase todas as campanhas funcionam em todos os meios, as agências mantem um contacto privilegiado, desenvolvendo os conceitos em conjunto para que a comunicação fique toda linear e consistente.

## Capítulo IV – Comunicação da identidade de marca: O caso Moche

### 1. Apresentação da identidade de marca

A presente investigação teve como metodologia a investigação qualitativa, observante participante com recurso à investigação documental como material referente à construção da marca, manual de marca e apresentações desenvolvidas ao longo dos dois anos desde a existência do Moche enquanto marca.

A marca Moche surgiu, inicialmente, como um tarifário da rede TMN, em 2012 transformou-se numa marca, consagrando-se ela uma própria rede de telecomunicações. Quando se assumiu como marca o Moche definiu como o seu público-alvo, raparigas e rapazes entre os 12 e os 24. No intervalo dos 15 aos 24 anos correspondiam 1.140.654 indivíduos cujo 580.450 do sexo masculino e 562.451 do sexo feminino, deste número, 99% tinha telemóvel e 61% teve o seu primeiro telemóvel entre os 10 e 12 anos. Tendo em conta estes números mais de 50% do público-alvo era da operadora Vodafone.

Tendo em conta resultados obtidos pela marca através de *focus group*, dentro de casa 95%, deste público, tem computador, 76% mp3, 54% consola de jogos e 8% *tablets*. Fora de casa o público preocupa-se 76% em se divertir, 58% em passear nas montras, 57% com novidades e 55% em estar com os amigos.

Neste contexto, o Moche tinha como objetivo estabelecer-se como a marca relevante no target de 12-24 anos e converter os clientes Vodafone em Moche. A estratégia de comunicação desenvolvida tinha em conta o sentido relevante e autêntico, de envolvimento e inspiração e a sincronização de conteúdo, estando sempre presente através de conversação.

No seu surgimento como marca o Moche caracterizava-se, perante a concorrência, por ter a melhor oferta para comunicar com os amigos a nível de produto/tarifário, queriam assim ser considerados pelo público como a melhor opção para comunicar, transmitindo essa vantagem através de campanhas de comunicação e promoções. Sempre com o objetivo de serem vistos, pelo cliente, como a única opção para o ajudar a viver e a destacar-se do dia-a-dia.

O Moche deixou assim de ser um grito, uma brincadeira de amigos, um tarifário e um verão de ação para passar a ser uma nova forma de vida, uma desordem, colocando todas as convenções e clichés no lixo.

Para o Moche este público (12-24) caracteriza-se da seguinte forma, tendo em conta os seus pensamentos tão característicos da idade:

- Geração à rasca, à balda
- Estão fartos que lhes digam o que têm de fazer
- O *facebook* veio para ficar
- Acorda para estar com os amigos
- A televisão é redutora
- Preocupa-se em arranjar emprego
- É tanto A como B

Dentro deste público-alvo quase todos os jovens têm um telemóvel e são bastante influenciados pelos amigos, assim o Moche afirma que a questão dos amigos é os que os move. Com os amigos trocam-se histórias, experiências, interesses, tendências, banalidades, manias, medos e sonhos, deste modo é uma geração interativa, de memória curta, sem rótulos, sem preconceitos, sem formalidades, nem juízos de valor.

Neste sentido o moche utiliza a rede de amigos de um cliente como estratégia através do reforço das amizades e tradução das mesmas em valor, implícito e explícito. Assim, as primeiras campanhas da marca baseadas nos amigos regem-se por dar descontos ou prémios aos seus clientes caso consigam converter amigos para a rede Moche, intitulados de “se não queres pagar traz amigos”, por exemplo por 30 amigos convertidos o Moche ofereceria uns ténis.

Neste contexto o Moche torna-se a marca mais relevante para o público entre 12 e 24 anos, a marca torna-se uma forma de vida, uma desordem e assume-se como Moche *Random Generation*. Visto que o público é mutante, surpreendente, adaptável e cosmopolita e tem como características de geração o diálogo, a mobilidade, o comunitarismo e a participação.

Tendo em conta esta geração *random*, a marca, no seu lançamento, desenvolveu uma campanha de *teaser* tendo em conta os comportamentos da idade, os que são considerados comuns e padrão e os que se passam realmente na cabeça dos jovens. Desenvolveu assim, para a TV, o seguinte *script*:

“Vai para o teu quarto  
Arruma a secretária  
Faz a tua cama  
Agasalha-te  
Come uma peça de fruta  
Não faças perguntas inconvenientes  
Estuda  
Tem juízo  
Evita as más companhias  
Faz os trabalhos de casa  
Não digas disparates  
Respeita os mais velhos  
Não converses com estranhos  
Não venhas tarde  
E não faças asneiras  
Ou...  
Arruma o juízo  
Respeito os disparates  
Evita velhos inconvenientes  
Não chegues tarde às asneiras  
Faz os trabalhos de cama  
Estuda as más companhias  
Come a secretária  
Agasalha uma peça de fruta  
Faz um estranho  
E não venhas no teu quarto”

Os valores da nova marca são o inconformismo, espontaneidade, criatividade e honestidade, apresenta-se com um tom de comunicação frontal e apaixonante, desafiador e honesto, opinativo e convicto, utilizando a primeira pessoa do plural (nós)

em detrimento da primeira do singular (eu), este último referente ao facto de os amigos ser o que os move, deste modo o tom da marca é sem rodeios e nem efeitos especiais.

### 1.1. Identidade Visual

O logótipo Moche tem a forma de um hexágono, um conjunto de hexágonos cria uma espécie de favos de mel que são considerados como o princípio da comunidade. Esta analogia está interligada ao Moche por este se assumir a rede dos amigos. Neste sentido a forma representa ligação e conectividade.

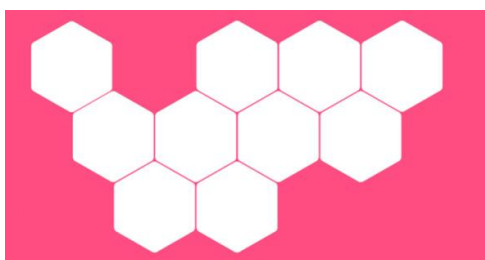


Figura 6 - Favo

O *lettring* Moche é fonte *Geometric* que representa um estilo de letra simples, clara, afirmativa e com personalidade. O traço do torto “H” configura-lhe um toque irreverente. O Moche utiliza também a fonte *Gotham*, que é simples, clara, afirmativa e com personalidade, esta fonte é mais usada para títulos e textos de comunicação, sempre em caixa alta. Para pequenos detalhes e preços deve-se utilizar a fonte *KG Luck of the Irish* em caixa alta, é uma fonte manuscrita, descontraída e descomprometida, transmitindo assim um estado de espírito positivo.

Para transmitir a integridade da marca contribui a utilização do tipo de letra uniforme, o tipo de letra utilizada na comunicação desempenham um papel fundamental na identidade Moche.



Figura 7 – Lettring Moche

As cores escolhidas foram cores alegres, divertidas, aleatórias que significassem liberdade e criatividade.

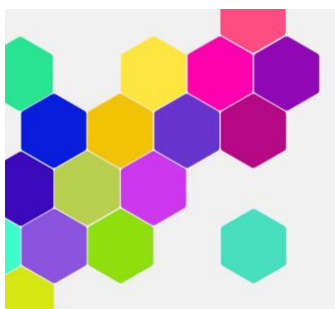


Figura 8 – Cores Moche

O manual de marca do Moche permite que o logótipo Moche seja aplicado tanto em versões horizontais, verticais e de carimbo e em diversas combinações de cores. Deste modo permite aplicações a preto e branco, sobre um fundo branco o logótipo deverá ser usado a preto e quando é usado fundo preto deverá sempre ser usado o fundo branco.



Figura 9 – Aplicações logótipo em fundo branco e preto

Para além de versões a preto e branco existem versões monocromáticas, tanto sobre fundo branco como fundo de cor, as cores do logótipo terão de contrastar com o fundo.



Figura 10– Aplicações do logótipo versões monocromáticas

O logótipo poderá também aparecer aplicado diretamente sobre um fundo fotográfico, aqui não existem problemas desde que a imagem não comprometa a legibilidade do logótipo. Deste modo deve-se procurar sempre o máximo de contraste entre a fotografia

e o logótipo e tendo em conta o conceito dos amigos as imagem que aparecem para comunicar o universo Moche devem transmitir movimento, demonstrar união de uma faixa etária jovem, tendo como fio condutor diversas ações como desporto, música, diversão, amizade, partilha.



Figura 11 – Aplicações do logótipo em fundos fotográficos

A alteração do logótipo prejudica a coerência e perceção da identidade, comprometendo assim os seus objetivos, deste modo o manual de marca serve para evitar esses erros a fim de respeitar a integridade do logótipo, ou seja a estrutura formal e cromática.

Em ações *sponsor* (patrocínio) na utilização do logótipo, é de extrema importância aplicar todas as regras presentes no manual de marca, só assim se mantém a integridade da marca em todas as aplicações que forem feitas. As cores utilizadas em textos *sponsor* não devem condicionar a utilização de outras cores, desde que estas mantenham a legibilidade e contraste. Em projetos Surf o logótipo é usado apenas em amarelo, branco ou preto, já nos projetos escola o logótipo é utilizado apenas em roxo branco ou preto, em projetos relacionados com a noite o logótipo é apenas utilizado em prateado, branco ou preto, por fim em projetos música o logótipo é apresentado a cor-de-rosa, branco ou preto. Em todos os casos dá-se sempre preferência à cor com mais contraste.

## 2. Estratégia de Comunicação da Identidade de Marca

Perante a minha experiência enquanto estagiária do departamento *above the line* é de referir que é necessário conhecer de forma aprofundada o ADN e identidade da marca, perfil de clientes, estratégia de marca, conceitos para as diferentes campanhas, o que implica uma perspetiva transversal e um contacto muito próximo com todas as áreas de atuação da marca. Só deste modo se consegue o objetivo de manter toda a comunicação consistente e coerente com a identidade da marca.

O Moche tem ter anualmente três grandes vagas estratégicas de comunicação, são definidas estrategicamente tendo em conta o seu público jovem e os seus interesses. Essas vagas contam com uma abrangência mediática maior que as restantes campanhas ao longo do ano – Aniversário da marca (apanha o início do verão, férias escolares, época bastante importante para o público), regresso às aulas (devido à importância que tem para o público) e campanha de natal.

Para além destas comunicações existe uma comunicação constante, sobre campanhas específicas definidas estrategicamente, nas redes sociais, lojas, SMS, rádio MEO SW entre outros. No caso da liga Moche, em 2014, está conta com uma forte presença mediática.

## **2.1. Ações de comunicação**

Tendo em conta a estratégia de comunicação da marca o Moche comunica com bastante regularidade com os seus públicos através de diversas campanhas que têm sempre em conta o *lifestyle* e os interesses do seu público.

### **2.1.1. Campanhas Mensais – Moche *Serial Discount***

Os Moche *Serial Discounts* (MSD) concretizam-se em descontos mensais com parceiros da marca de forma a beneficiar os seus clientes e cativar potenciais clientes através da lógica de grupo – trazer amigos sem exigir demasiado esforço mas apresentando algo que seja realmente vantajoso e desta forma provocar mais adesão em volta destas ações mensais, que se concretizam em grandes descontos exclusivos sobre o PVP base. Todos os meses do ano o Moche se associa a um parceiro de forma a incentivar a rápida reação por parte dos clientes.

Como contrapartidas Moche trabalha-se o envio de SMS à base de dados, destaque na *homepage* do site Moche, publicação e publicidade no facebook, *live copy* na radio MEO SW e animação em ecrãs de loja.

Ao longo no estágio acompanhei do perto o desenvolvimento dos conceitos e peças de comunicação para os MSD de Janeiro, Fevereiro, Março e Abril. Apresento, como exemplo as peças desenvolvidas para o MSD de Março.

O MSD de Março surgiu da parceria feita com a *Ericeira Surf and Skate*, um parceiro muito relevante para a marca devido à associação ao Surf. Para este MSD foram

desenvolvidos peças para o facebook, *site*, SMS, *live copy*, ação de loja e *stand up* Apresento, de seguida, o conceito de comunicação e as respetivas peças.

- SMS – “Curtes surf? E andar todo nu? Se respondeste sim a primeira, em março tens 20% desconto na nova coleção das lojas Ericeira Surf and Skate. Mais em moche.pt”
- Live Copy – “Curtes surf? E andar todo nu? Se respondeste “sim” à primeira pergunta, então esta é para ti: A partir do dia 10 de março, se fores Moche, tens 20% de desconto na nova coleção nas lojas Ericeira Surf and Skate. Dúvidas? Vai a moche.pt. Começa a ser ridículo não seres Moche...”
- Animação ecrãs de loja

“1.

Curtes surf? E andar todo nu?

Se respondeste “sim” à primeira, esta é para ti.

2.

Moche Serial Discounts.

20% de desconto

Ericeira Surf and Skate

Só em março. Só para Moches.

3.

(logo)

Está tudo em moche.pt

(Começa a ser ridículo não seres Moche)”

- Stand Up para lojas Ericeira Surf and Skate e Comunicação no site

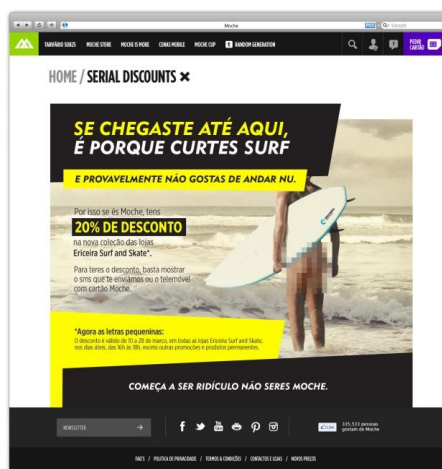


Figura 12 – Stand up loja MSD março

Figura 13 – Peça para o site MSD de março

### 2.1.2. Escolas / Universidades

O público Moche é composto por jovens que estudam seja em universidade ou escolas básicas / secundárias, deste modo o Moche tenta apoiar e patrocinar eventos organizados pelas entidades estudantis, como é o caso de semanas académicas, viagens de finalistas e festival do secundário. Deste modo consegue estar próximo do estilo de vida dos seus clientes e potenciais clientes.

O Moche associa-se ao Erasmus, tendo parcerias com diversas universidades, Erasmus Lisboa e a AIESEC, assim oferece descontos na mensalidade para estudantes de Erasmus que adquiram o seu cartão Moche – Tarifário Moche Erasmus. Tendo em conta esta parceria desenvolvi, ao longo do estágio diversas peças de comunicação, como cartazes e SMS. Apresento, de seguida, um exemplo de um cartaz desenvolvido onde era apresentada a oferta Moche para os estudantes de Erasmus, o mesmo esteve presente em diversas universidades.



Figura 14 – Cartaz Erasmus Lisboa

Em 2013 o Moche desenvolveu o Moche Cup – Futebol nas escolas, que consistia em um torneio de futebol para o sexo masculino e feminino do escalão A (2000 - 2001) e escalão B (1998 - 1999).

Em 2014 desenvolveu uma iniciativa com o cantor Anselmo Ralph, onde foi desenvolvido um passatempo através de uma aplicação de facebook, que consistia em dar toques ao cantor. A escola que registasse mais toques habilitava-se a ter um concerto do cantor na sua escola ou num pavilhão da cidade. Ao longo do estágio estive envolvida neste projeto, estive presente em todo o desenvolvimento dos *scripts*, desloquei-me com a minha equipa ao Hotel Altis em Lisboa para a gravação dos mesmo e de publicidade com o cantor.



Figura 15 – Peça de comunicação desenvolvida para o site e facebook

Também em 2014, o Moche juntou-se à X Travel para organizar e patrocinar a viagem de finalistas do 12º, a campanha desenrolou-se dentro de seis semanas. Cada semana era enviada um SMS à base de dados de clientes Moche, que iriam na viagem de finalistas,

apresentando-lhes promoções a serem usufruídas na mesma, para as conseguirem bastava apresentar o SMS junto dos locais parceiros. Foram também enviados SMS aos clientes que iriam na viagem de finalistas e que não eram Moche, aqui eram apresentadas as mesmas promoções, só que neste caso para as usufruírem teriam que se converter ao Moche. Assim o Moche conseguiu estar perto dos seus clientes, apresentando-lhes promoções vantajosas e tentou cativar e converter potenciais clientes.

Em 2014, patrocinou de forma bastante ativa o festival do secundário em Gouveia.

### 2.1.3. Música

Sendo a música umas das grandes paixões do target Moche, a marca patrocina bastantes eventos musicais, desde concertos a festivais. No recinto dos festivais anuais MEO SW e Marés Vivas existe a tenda “Moche *Room*”, sempre com muita animação

A marca desenvolve parcerias com artistas para concertos que resultam, por vezes de passatempos para os clientes, através de passatempos desenvolve também campanhas de oferta de bilhetes. O Moche conta com uma sala Moche *Room* no MEO arena, com festas especiais e *afters* após os concertos, cujos artistas são mais importantes e relevantes para o target moche.

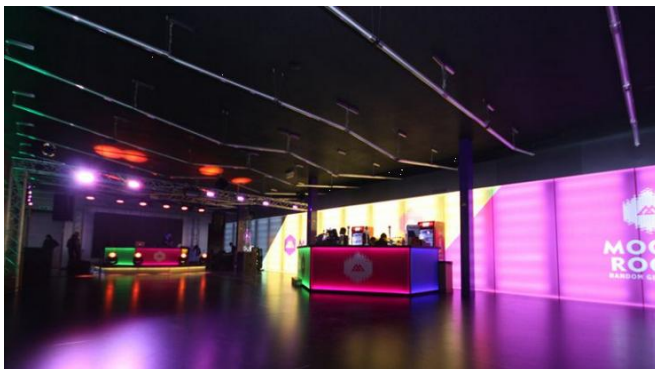


Figura 16 – Sala Moche Room no MEO Arena

Mensalmente são desenvolvidas campanhas *waiting ring* com as músicas que se encontram no top musical. Acompanhei de perto os processos de *waiting ring* do mês de Janeiro, em que é desenvolvida para a base de dados Moche um SMS apelativo que apresenta a oferta.

#### 2.1.4. Surf

O Moche assume-se como uma marca ligada ao desporto, principalmente ao surf. A associação do surf ao Moche é vista pela marca como um ponto estratégico de apropriação do terreno e do *life style* do surf. O Moche e o seu *target* identificam-se com o estilo de vida patrocinado pelo surf, deste modo a associação criada serve para fortalecer a identidade de marca e todas as suas vertente *random*. O Moche patrocina e está presente nos campeonatos/provas Moche Capitulo Perfeito, Moche surf à noite Moche Series e dá nome à principal liga de surf em Portugal – Liga Moche.

Desde 2013 que o Moche dá nome à principal competição de surf nacional – liga Moche - ao longo de cinco etapas, os melhores surfistas do país apanham as melhores ondas. Numa primeira fase a associação Moche e surf foi feito dentro da comunidade de surfistas, assim a comunicação foi mais trabalhada nos meios especializados em surf, apropriaram-se do território surf - media especializada para assim criar o posicionamento Moche é surf. Esteve também presente na RTP, parceria que se seguiu para 2014, com um programa semanal de 15 minutos e resumos diários nos dias de prova e teve também presença na imprensa – Record, Revista Sábado Tentações, Jornal I e Surf Portugal.

Desde a sua associação ao Surf o Moche criou um *site* dedicado apenas a este tema – site Moche surf. Neste *site* podem-se encontrar todas as informações sobre a liga Moche (histórico, datas e ranking), galeria de fotografias e vídeos dos eventos surf, comunicação das aplicações mobile, informação sobre a equipa Moche surf, com os seu atletas e *live streaming* das provas da liga Moche.

Em 2014 a relação já era inequívoca e a estratégia foi é diferente. Em 2014 o desafio foi ampliar esta associação a todo o *target*, mesmo não sendo praticantes de surf. Neste contexto o *target* são jovens entre os 12 e os 24 anos praticantes ou não praticantes para assim impactar todos os jovens que se identifiquem com o *life style* associado ao surf, adeptos de praia, atividades de exterior, animação, desporto e música. Deste modo este ano a aposta é feita em meios não especializados e mais abrangente, onde circula o *target* Moche.

Para as peças gráficas a estratégia foi representar a projeção de imagens das provas anteriores nos lugares icónicos de cada zona – cada cidade onde em 2014 iriam haver provas da Liga Moche.



Figura 17 – Cartaz desenvolvido para a segunda prova da liga Moche – Ericeira

A participação do Moche na novela Sol de Inverno da sic foi fundamental para o reforço desta associação. A novela tem bastantes cenas de surf, sendo todas elas patrocinadas através de *soft sponsoring* pelo Moche. Esta técnica oferece algo mais que o *product placement* visto que as personagens intervenientes dialogam sobre o produto, serviço ou marca. Pretendeu-se uma associação natural e pouco intrusiva a fim de criar empatia com o público jovem/adolescente através do uso da sua linguagem, assim o Moche é a marca do surf e veste assim a sua pele na novela.

Esta ação de *soft sponsoring* é composta por presenças ativas e passivas, que dão visibilidade à marca e mostram de forma natural e credível a atitude e iniciativas do Moche. O bar da praia tem decoração surf e é desta forma ideal para a associação jovens e surf, a personagem que mais veste a camisola Moche é o Matias, de 12 anos que se enquadra da idade *Random Generation*, quer dar-se com os seus amigos mais velhos do surf (até 25 anos) e tem ídolos do surf

O Moche tem diversas aplicações surf que fortalecem esta associação e o mantêm mais próximo do seu *target* jovem.

- Aplicação surf Moche – assistir em direto às etapas da liga Moche e Moche series e ficar a par das novidades do mundo do surf, dos surfistas e consulta de resultados das etapas da liga.

- APP *Beachcam powerd by Moche* – Aplicação que permite saber atempadamente as condições de surf e as condições da praia, através de *live cams* das principais praias do país, surf reporte sobre o estado do mar e principais notícias e vídeos
- Moche Surf Series – Jogo sobre o surf, que permite apanhar ondas mesmo sem sair do sofá.

### **3. Reflexão sobre o estágio e a estratégia de comunicação da identidade da marca Moche**

Através da minha experiência considero que a marca Moche tem uma estratégia de negócio e conseqüente comunicação muito bem definida. Na sua criação como marca teve preocupações em delimitar uma faixa-etária, como o seu público-alvo, para que, apesar no intervalo de idades, as suas atividades tivessem sempre como preocupação os interesses do seu público. Procedeu a um planeamento estratégico profundo, onde estudou de forma detalhada a indústria onde se insere, os seus concorrentes e o público que iria querer abranger, definiu de imediato objetivos/metastas que pretendia atingir e estipulou de imediato, tendo em conta o público, ações que o poderiam cativar e converter. Essas ações, juntamente, com um tarifário, que oferece um preço reduzido para um conjunto de serviços adaptados ao seu público e que tem sempre em conta o surgimento de novas aplicações e ou funcionalidades dos telemóveis, para se manter na linha da frente em relação à concorrência, caracterizavam-se como a melhor escolha para o consumidor. Neste sentido, considero que quando o Moche evoluiu para marca tinha claro os seus objetivos e as táticas a desenvolver para os atingir, resultado de uma forte pesquisa do meio envolvente.

A comunicação Moche desenvolve-se sobre três departamentos, que têm de estar em constante comunicação para que os conceitos de campanhas não sejam desvirtuados. Toda a equipa Moche tem consciência das diversas campanhas que estão a ser desenvolvidas, sejam estas campanhas transversais a todos os departamentos ou então apenas trabalhadas por um departamento, como uma campanha exclusivamente online. Considero relevante esta preocupação para que não se crie ruído de comunicação, pelo facto de poder haver demasiada informação a ser comunicada ao consumidor, o que poderia, de alguma forma, confundir o público. Assim e com um conhecimento abrangente sobre todos os meios de atuação da marca a equipa Moche consegue uma comunicação coerente e consistente, não pondo em causa campanhas ou ações com outras campanhas ou ações.

Considero que para o melhor funcionamento desta comunicação e tendo em conta a minha experiência, que os departamentos devem estar fisicamente no mesmo local, pelo facto, de que por vezes, a comunicação ser mais fácil e direta. Ao longo da primeira metade do estágio estes departamentos partilhavam o mesmo espaço, que, na minha

opinião se tornava numa mais-valia. No entanto, e na segunda metade do meu estágio, o departamento de comunicação *online* mudou de instalações, considero que esta mudança, possa causar, por vezes falhas de comunicação. No entanto, considero que este possível problema fique colmatado com reuniões frequentes que unam os três departamentos onde sejam expostas todas as campanhas e ações em desenvolvimento.

Todas as campanhas e respetivas construções de conceitos baseiam-se sempre nos interesses mais relevantes para o seu público-alvo. A marca preocupa-se com as suas preocupações e gostos para desenvolver programas promocionais (tarifário e campanhas) que tenham impacto no estilo de vida do público. Pelo facto da faixa-etária do seu público-alvo ser partilhada com a concorrência, pode fazer com que os terrenos onde as marcas atuam sejam semelhantes e por vezes os mesmos, assim o Moche tem de conseguir através de um bom conhecimento do meio envolvente e estudos sobre o público, conseguir estratégias de comunicação poderosas que o façam sobressair perante a concorrência para não sair submisso.

Neste ponto de vista considero que a sua associação ao desporto (surf, futebol e skate), que se torna evidente através da sua comunicação, seja a apropriação de terreno mais distinta que o Moche apresenta perante a concorrência. São estas ações de comunicação que mais comunicam a identidade Moche, visto que comunicam estilos de vida de forma envolvente e autêntica.

A ligação ao surf é uma forte vantagem competitiva, porque cria ligações mais estreitas com os jovens, visto que se apropria do seu terreno. A evolução da estratégia de comunicação surf observada entre 2013 e 2014 foi um grande avanço, visto que, agora se dirige a todo o seu público-alvo, sendo este praticante de surf ou não, mas simpatizante deste estilo.

O Moche patrocina ativamente eventos académicos, estando quase sempre presente, com ativação de marca, a fim de estar perto dos seus públicos, tentando cativar potenciais clientes. Assim mostra uma preocupação em manter e fortalecer relações constantes com os seus clientes, visto que, neste caso também se apropria do seu terreno, por vezes partilhado pela concorrência.

Como ponto fundamental na criação do Moche enquanto marca era o facto de esta se destacar da concorrência, principalmente do concorrente Vodafone/Yorn,

concretizando-se como a melhor opção para comunicar com os amigos. Deste modo, e hoje em dia, a marca WTF, também é alvo de atenção, assim a equipa Moche está sempre atenta às comunicações da concorrência, prevendo sempre possíveis obstáculos à sua comunicação. Faz um acompanhamento regular das campanhas desenvolvidas pela concorrência, tendo sempre presente os possíveis avanços desta.

O Moche desenvolve ações/promoções que impeçam possíveis conversões. Um exemplo disso é facto de a Yorn ter uma parceria continua com os Cinemas UCI, em que todas as terças-feiras os clientes Yorn têm descontos nos bilhetes, assim o Moche, para precaver possíveis mudanças associa-se ao Cinema City onde consegue preços com desconto, todos os dias da semana, para clientes Moche e pacotes de pipocas com a imagem Moche. Assim, o Moche criou uma parceria, que faz todo o sentido para a marca por conseguir estar, mais uma vez, junto dos seus clientes, não se distanciando assim da concorrência.

No seguimento desta análise, considero que a marca se preocupa constantemente com os seus objetivos, tentando sempre melhorar e inovar nas suas ações e táticas junto dos seus públicos, a preocupação com o planeamento estratégico que o Moche desenvolveu de forma intensiva na sua criação não foi esquecido, sendo melhorado e atualizado sempre que se considerar necessário. Assim, o Moche, ao longo da sua estratégia de comunicação tem sempre em mente os objetivos previamente definidos.

## **Conclusão**

Com esta investigação procurou-se compreender a forma como a visão estratégica das RP definem e reforçam a identidade de uma marca. Para atingir esta meta foi elaborada uma revisão de literatura que incidiu sobre o conceito de RP e a sua função estratégica, só assim se consegue alcançar uma comunicação de marca coerente e centrada na comunicação da identidade. Assim as RP ajudam a marca a criar, estabelecer e manter uma estratégia de comunicação coesa.

Para uma organização ou marca conseguir uma boa reputação, torna-se necessário trabalhar o conceito de identidade de marca de forma clara e definir a estratégia de comunicação da mesma como um fio condutor. Quanto mais coesa é a definição do conceito de identidade, acompanhado de uma estratégia de comunicação coerente mais fácil se torna comunicar com eficiência, e conseguir uma reputação favorável. A reputação refere-se à estima geral que os diversos públicos têm sobre uma marca ou organização. Assim, uma reputação favorável ajuda as marcas e as organizações a lidarem com uma maior competitividade dos mercados. Tendo em conta Clifton (2009:95) “as maiores marcas têm uma estratégia de marca superior, perfeitamente executada”.

Neste estudo e tendo em conta o conceito de identidade, este é analisado em três dimensões – organizacional, corporativo e de marca. Para os autores estudados a diferença entre as duas primeiras reside nos receptores que são analisados. Apesar de quererem responder à mesma pergunta - “O que somos?”, a identidade organizacional pretende responder a essa questão tendo em conta os seus colaboradores, enquanto que a identidade corporativa tem uma visão mais comercial, focando-se nos públicos externos.

Apesar destes dois conceitos terem perspetivas diferentes, não deve haver a escolha de um em detrimento do outro, mas sim um entendimento de ambos, que contribuam para um único conceito de identidade definida no nível organizacional. É então necessário combinar perspetivas, práticas de estratégia e comunicação com estudos da organização, para alcançar uma visão da identidade da organização que abranja todos os públicos da mesma.

Já a identidade de marca prende-se com a personalidade de uma marca, dotando-a de dimensões externas como a identidade visual e de dimensões conceituais, que permitem a diferenciação entre as marcas.

A identidade de marca está intimamente ligada ao conceito de marca e tendo em conta a sua evolução, as marcas eram apenas uma promessa de identificação que transmitia qualidade contudo, hoje em dia a marca é dotada de atributos intangíveis que a ajudam a posicionar no mercado, esse ponto faz com que as pessoas esperem mais das marcas. Os públicos criam associações mentais com as marcas e são essas associações, que hoje, permitem fazer uma diferenciação entre produtos, que há primeira vista parecem semelhantes. É a visão estratégica das RP e a definição de identidade que possibilita o acréscimo destas dimensões à marca.

Após analisados os principais conceitos teóricos avançamos para a apresentação da experiência de estágio. Numa primeira fase foi enunciado o Grupo PT, detentor da marca Moche. Foi exposta toda a sua história e consequentes problemas identitários, nesta lógica, o conceito de metaidentidade apresentado como gestão da identidade organizacional foi fundamental para o Grupo PT, para que este conseguisse criar uma identidade superior, de grupo que não anulasse as identidades particulares de cada empresa e marca do grupo PT.

Partimos de seguida para a exposição da identidade do Moche, tendo em conta as suas dimensões internas e identidade visual. Com a investigação pretendeu-se mostrar o forte planeamento estratégico que a marca fez, visto que analisou detalhadamente a concorrência e o seu público-alvo para assim conseguir definir um posicionamento claro e o lugar a ocupar no mercado. Depois desta análise foi mais fácil para a marca conseguir definir os objetivos a longo prazo e as táticas necessárias para os alcançar.

Após enunciada a identidade da marca Moche é apresentada de forma detalhada a estratégia de comunicação da mesma, tendo em conta todas as suas ações, que têm sempre em mente o público-alvo e os seus interesses, para assim conseguir estar junto dele. A marca Moche procura ao máximo, através de uma visão estratégica atuar em terrenos importantes para o público-alvo que ainda não sejam dominados pela concorrência, assim o trabalho que tem desenvolvido com o desporto (surf, futebol e skate) é notório, concretizando-se como uma forte vantagem competitiva.

Como limitações a este relatório de estágio, avanço o facto de não ter estado sempre em contacto direto com o direção de comunicação e imagem corporativa do grupo PT, que é encarregue das comunicações institucionais do grupo PT em geral e das suas empresas e marcas em particular. Assim e estando em maior contacto com os três departamentos, considero que me foi avançada a informação essencial. No entanto, penso que um contacto mais direto me poderia ter facultado informações mais relevantes sobre comunicações institucionais que poderiam ser de importância extrema na apresentação do grupo PT e da marca Moche.

Pelo facto de o estágio se ter desenrolado sobre o primeiro trimestre do ano, não acompanhei o desenvolvimento de conceitos de comunicação para nenhuma das três grandes vagas de comunicação do Moche. Assim, acompanhei campanhas pontuais de comunicação, considero que a possibilidade de integrar a equipa no desenvolvimento do conceito para o surf em 2014, foi uma mais-valia para o meu estágio, por considerar que o surf é um dos terrenos de atuação da marca que mais comunica a sua identidade de marca e que mais distingue a marca da sua concorrência.

Em suma, podemos concluir que esta investigação para além de uma revisão bibliográfica, que coloca as RP como ponto fundamental para a criação e comunicação de uma identidade de marca, mostra concretamente a estratégia de comunicação de uma marca jovem, irreverente na sua comunicação, conferindo-lhe um toque pessoal junto do seu público-alvo.

Considerando a relevância que esta temática assume no mercado será relevante o desenvolvimento de outras investigações que aprofundem o contributo das RP para a comunicação da identidade de marca.

## Referências

- Aaker, D. (2004) *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: Free Press
- Almeida, A. (2005) *Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento*. Organicom
- Almeida, A. (2009) *A Influência da Comunicação na Reputação Corporativa do Banco Itaú*; XXXIII Encontro da ANPAD; São Paulo
- Andrade, Z (2012) *A Ética organizacional e a Construção da Reputação*. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul;
- Argenti, P. (1998) *Corporate Communications*. 2<sup>nd</sup> edition, Irwin McGraw-Hill.
- Balmer, J. and Greyser, S. (2003) *Revealing the Corporation – Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge
- Carvalho, C and Haubrich, G (2010) *Da Identidade à Reputação: Um Estudo sobre a Marca Coca-Cola*. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação
- Clifton, R. (2003) *Brands and Branding*, 1<sup>st</sup> edition, London: The Economist
- Clifton, R. (2009) *Brands and Branding*, 2<sup>nd</sup> edition, London: The Economist
- Cutlip, S., Center, A., and Broom, G.; (1994) *Effective Public Relations*, 7<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall International Editions
- Dutra, R. (2004) *Branding: Gestão do Patrimônio da Marca como Diferencial Competitivo*
- Eiró-Gomes, M. and Nunes, T. (2012) *3rd sector PR or when Community is our main*. Rivista di studi e ricerche n° 89, p.167-182
- Eiró-Gomes, M. and Nunes, T. (s.d.) *Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?*

- Fill, C. and Jamieson, B. (2011) *Marketing Communication*, Edinburgh Business School
- Gonçalves, G. (2010) *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora
- Healey, M. (2009) *O que é branding*. Barcelona: Editorial Gustavo (p. 6-27)
- Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management; Building, Measuring, and managing Brand Equity*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey (p. 1-39)
- Kapferer, J (2008) *The new strategic brand management*. 4<sup>th</sup> edition, Kogan Page
- Kunsch, M (2009) *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização académica*; Organicom
- Mortari, E. and Castro, A. (2014) *Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado*; Vol. 8 – Nº1, p. 271-285; São Paulo: Brasil
- Murphy, J. (1990) *Brand Strategy*. Prentice Hall (p. 1-17)
- Passini, L., Cristofari, L. and Mortari, E. (2009) *Marcas e Relações Públicas: uma revisão teórica*. X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – 28 a 30 de maio de 2009
- Ribeiro, S. and Lima, A.; (s.d.) *Comunicação organizacional e o papel das Relações Públicas no fomento de ações socialmente responsáveis*; IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.
- Ruão, T (s.d) *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*. Universidade do Minho
- Ruão, T. (2000) *A comunicação de imagem. Um estudo de caso*. Cadernos do Noroeste, vol. 14, nº 1-2.
- Serralvo, F. and Furrier, M. (s.d) *Fundamentos do posicionamento de marcas – uma revisão teórica*.
- Seruya, J (2009) *Gestão da Identidade Organizaacional – éPT! a marca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Príncipia Editora

- Sousa, H. and Silva, E. (2004) *Os caminhos da Convergência: O caso da Portugal Telecom*, Universidade do Minho: Portugal
- Schultz, M., Hatch, M. and Larsen, M.; (2000) *The expressive organization – Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*; Oxford
- The Melbourne Mandate (2012) *A call to action for new areas of value in public relations and communication management*; World public relations forum
- Tench, R. and Yeomans, L.; (2009) *Exploring Public Relations*; England: Prentice Hall
- Theaker, A.; (2004) *The Public Relation Handbook*; New York: Routledge
- Theaker, A. and Yaxley, H.; (2013) *The Public Relations Strategic Toolkit – An Essential Guide To Successful Public Relations Practice*; New York: Routledge
- Vásquez, R (2007) *Identidade de marca, gestão e comunicação*. Organicom
- Wheeler, A (2009) *Design de Identidade de Marca*. 3ª edição. São Paulo: Bookman
- Williams, G (2000) *Branded? Products and their personalities*. London: V&A Publications
- Portal éPT! – Colaboradores <http://ept.telecom.pt/empresa/Pages/default.aspx>
- Site da PT <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT>



## **APÊNDICES**

## Funções de Estágio

Ao longo do estágio desempenhei funções transversais dos vários pontos de atuação da marca e colaborei no processo de comunicação das mesmas.

- **SMS's - Roaming;** Campanhas específicas; Futebol; Campanha de Fidelização; Descontinuar Bolsa; Dia dos Namorados; Festival Fundão; Festa de Carnaval; Jogos Bubble; *Moche News*; *Roaming*; *Facebook Messenger*.

**Acompanhamento** – desenvolvimento de textos promocionais, acompanhamento e execução do processo do início ao fim

- a. *Briefing* para agência (apresentação do pedido, sugestão de conceito, referência às peças de comunicação necessárias e apresentação de datas)
  - b. Recebimento da proposta (as agências enviam propostas para as diversas peças de comunicação pedidas.)
  - c. Avaliação interna da proposta (em caso de ser necessária reformulação a proposta volta para a agência para voltar a ser desenvolvida)
  - d. Aprovação Interna (departamentos)
  - e. Aprovação com Direção de Negócio Pessoal, que foi quem fez o pedido inicial. Aprova os textos promocionais e agenda o envio do SMS para a base de dados Moche.
- **Live Copy para rádio** – *Live copy* para a rádio MEO SW. Campanhas específicas.

**Acompanhamento** - desenvolvimento de textos promocionais, Acompanhamento e execução do processo do início ao fim.

- a. *Briefing* para agência (apresentação do pedido, sugestão de conceito, referência às peças de comunicação necessárias e apresentação de datas)
- b. Recebimento da proposta (as agências enviam propostas para as diversas peças de comunicação pedidas.)

- c. Avaliação da proposta (em caso de ser necessária reformulação a proposta volta para a agência para voltar a ser desenvolvida)
  - d. Aprovação Interna
  - e. Aprovação com DNP
  - f. Envio para espaço OMD que propõe e envia plano de inserções, a equipa Moche avalia e valida o plano de inserções e o espaço OMD envia o texto de *live copy* para a rádio
- **Moche Serial Discount (MSD)** – Janeiro, Fevereiro, Março e Abril
 

**Acompanhamento** – desenvolvimento de textos promocionais (SMS e *live copy*). Acompanhamento e execução do processo do princípio ao fim, numa ótica 360º: publicidade *above the line*, *online* e lojas. O processo de validação das peças de comunicação é igual ao dos SMS ou *live copy* em casos singulares.
  - **Imprensa Catálogos** - Phone House; Ensitel; Telecor; Tech; Revista Dragões
 

**Acompanhamento** – Desenvolvimento de peças gráficas diretamente com a agência.

    - a. Construção de *briefing* (apresentação do pedido, sugestão de cores, exemplos de peças gráficas e apresentação de datas).
    - b. Receber proposta (as agências enviam propostas para as diversas peças de comunicação pedidas).
    - c. Avaliar (em caso de ser necessária reformulação a proposta volta para a agência e volta a ser desenvolvida).
    - d. Aprovação interna
    - e. Aprovação com gestor de produto, que inicialmente fez o pedido
  - **Comunicação Escolas** – Erasmus Lisboa
 

**Acompanhamento** - Construção de *briefing* e desenvolvimento de peças diretamente com a agência. Cartaz Erasmus mais SMS.

- **Parcerias** - Bravo; Cinema City – tendo sempre em conta a importância da parceria para o *target* e a forma de a marca se envolver com o mesmo.

**Acompanhamento** – Reuniões com os parceiros, construção de *briefing*, contato com os meios e desenvolvimento da estratégia de comunicação

- **Liga Moche** – Acompanhamento da criação do conceito para 2014, tendo em conta os desafios propostos e desenvolvimento de peças de comunicação juntamente com agência para as diversas etapas.

- **Campanhas** – Filme *Não há duas sem três*; passatempo Moche MEO SW

**Acompanhamento** - *Briefing* e acompanhamento com a agência para a criação de peças de comunicação.

<b>Diário de Bordo</b>	
<b>Dia</b>	<b>Tarefas</b>
<b>6 de Janeiro</b>	<p>“Get connected” – Esclarecimentos sobre o Grupo PT, apresentação da empresa ao nível dos seus valores, missão e presença da empresa no mundo. Apresentação das diferentes empresas, marcas, produtos e serviços que compõem o grupo, bem como as suas funções e segmentos. Exposição dos objetivos estratégicos a que o grupo PT se propôs em 2013, percepção do tipo de estratégia e preocupações que a empresa tem. Análise das práticas de recursos humanos vigentes na empresa tendo em conta o recrutamento, desenvolvimento, interação, avaliação, compreensão, evolução e gestão de saídas. No parâmetro da evolução foram apresentados os modelos de carreiras, tendo em conta a promoção, a competência e proficiência. Apresentação das medidas de segurança em casos de emergência e disponibilização de informação e documentos úteis para uma melhor integração</p>
<b>7 de Janeiro</b>	<p>Apresentação à equipa de trabalho. Conversa individual com cada colaborador do departamento a fim de perceber as tarefas e funções de cada um a fim de compreender o funcionamento do mesmo. Análise do conceito da marca em todas as suas vertentes e visualização de toda a comunicação desenvolvida até à data, com o intuito de compreender o estilo de comunicação bem como toda a evolução da marca desde o seu surgimento.</p>
<b>8 de Janeiro</b>	<p>Compreensão do relacionamento existente entre os departamentos que trabalham a marca Moche e as agências, a fim de compreender o processo de comunicação na íntegra. Análise de um exemplo de comunicação, desde a entrega do <i>briefing</i> à agência até à saída da campanha.</p> <p>Apresentação à agência Fullsix, que posteriormente se dividiu em duas agências distintas, Fullsix para a comunicação digital e O escritório para a comunicação <i>bellow the line</i> de ativação de marca</p>

	no terreno e publicidade e marketing.
<b>9 de Janeiro</b>	<p>Análise na íntegra e compreensão de um plano de meios. Perceção da importância dos meios tradicionais para a marca Moche e quais se adequam mais ao <i>target</i> Moche (12-25 anos). Análise do que a concorrência (WTF e Yorn) faz nos mesmos meios e comparação de investimento/recorção da concorrência em relação ao Moche.</p> <p>Esclarecimento sobre a diferença entre os preços de tabela com os preços reais, tudo varia tendo em conta a importância do anunciante.</p> <p>Primeiro contacto direto com propostas externas, reunião com a <i>World Class Notes</i> que apresentou o seu projeto e propôs uma parceria ao Moche, em que a marca integraria a plataforma como patrocinador. Relevância da proposta devido ao facto de o público-alvo da plataforma ser o um público dentro da faixa etária Moche.</p>
<b>10 de Janeiro</b>	<p>Colaboração da aprovação de vídeos tutoriais, referentes ao MEO <i>Music</i> e MEO <i>Cloud</i>, para colocação no site. Analisar os vídeos tendo em conta o estilo e comunicação característico da marca, bem como as cores usadas e locução das vozes. Proposta de revalidação dos vídeos, a fim de colmatar as deficiências encontradas e aprovação final.</p>
<b>13 de Janeiro</b>	<p>Interação com os Moche Serial Discounts – Em cada mês o Moche associa-se a um parceiro, onde é efetuada uma parceria que se traduz numa promoção para os clientes Moches. Colaboração da criação do <i>briefing</i> para a realização de SMS e <i>live copy</i>.</p> <p>No mês de janeiro o parceiro foi a escola de condução Segurança Máxima, as parcerias têm sempre em conta o <i>target</i> Moche para que as promoções sejam relevantes e interessantes para o público dos 12 aos 24 anos.</p> <p>Contacto com o Erasmus LX, parceria que o Moche mantém ao longo do ano, deste modo está presente na comunidade de Erasmus onde apresenta condições especiais para estes clientes, tendo em</p>

	<p>conta as suas maiores necessidades, utilizar aplicações com liberdade para contactar com os familiares.</p> <p>Primeiro contacto com o Surf, reunião com Surf Portugal, apresentação da proposta do cliente para a temporada de surf 2014.</p>
<b>14 de Janeiro</b>	<p>Revalidação e aprovação das peças de comunicação desenvolvidas pela agência para o Moche <i>Serial Discount</i> de Janeiro. Apesar de cada departamento tratar das suas peças de comunicação é preciso não esquecer que tem de existir uma interação permanente com os diversos departamentos para que a comunicação fique linear e toda com o mesmo tom de comunicação.</p> <p>Apresentação por parte da DNP (Direção de Negócio) do Moche sobre o <i>serial discount</i> de Fevereiro, onde apresenta a parceria e começa a pedir a elaboração das peças de comunicação, a fim de evitar atrasos na campanha.</p> <p>Conhecimento de alguns dados interessantes da revista Bravo para a elaboração de uma proposta de possível parceria por parte da agência Carat, agência de <i>midia</i>.</p>
<b>15 de Janeiro</b>	<p>Elaboração de um documento com toda a criação da marca Moche, tendo em conta as suas estratégias e campanhas direcionadas para o seu <i>target</i>. O documento serviu de base para o capítulo dedicado à marca Moche do relatório estágio.</p>
<b>16 de Janeiro</b>	<p>Elaboração de um documento com toda a criação da marca Moche, tendo em conta as suas estratégias e campanhas direcionadas para o seu <i>target</i>. O documento serviu de base para o capítulo dedicado á marca Moche do relatório estágio.</p>
<b>17 de Janeiro</b>	<p>Pesquisa sobre a revista <i>Viолleta</i> e preparação para a reunião com a agência de meios que proponha uma estratégia de parceria. Após a nossa pesquisa e tendo em conta os dados apresentados, a equipa Moche considerou que uma parceria permanente não seria a melhor solução, visto que a faixa etária do target da revista é inferior ao da</p>

	<p>marca. No entanto, o Moche não descartou a possibilidade de uma parceria pontual, onde seriam colocados cartões com descontos, a fim de o Moche conseguir chegar um público ainda sem telemóvel e sem rede de telecomunicações definidas. Pedido à agência de envio de valores para a colocação de cartões na capa.</p>
<b>20 de Janeiro</b>	<p>Avaliação em equipa da proposta feita pela agência Carat sobre o Canal <i>Fantastic TV</i>. Trabalho de pesquisa sobre o canal a fim de conseguir perceber se a parceria seria uma mais-valia. A equipa decidiu que não faria sentido para o Moche a parceria, visto que não lhe trazia nada de novo.</p> <p>Trabalho com a agência sobre SMS de <i>waiting ring</i>, pedido feito pela DNP.</p>
<b>21 de Janeiro</b>	<p>Dia dedicado a trabalho de pesquisa a fim de tentar perceber a concorrência (Yorn e WTF), tendo em conta os serviços que oferecem direcionados para o mesmo <i>target</i> do Moche. Análise de campanhas, bem como de críticas feitas pelas clientes nas redes sociais das marcas concorrentes.</p> <p>Reunião presencial com a responsável da revista Bravo em Portugal e com a agência Carat.</p>
<b>22 de Janeiro</b>	<p>Após reunião com a <i>World Class Notes</i> a mesma enviou passado uns dias uma proposta mais elaborada que levou uma maior compreensão e análise por parte da equipa Moche.</p> <p><i>Project list</i> enviada pela agência, onde apresenta todos os projetos em aberto e datas previstas de entrega. Diálogo com a agência sobre a necessidade de respostas mais rápidas a projetos urgentes.</p>
<b>23 de Janeiro</b>	<p>Reunião de departamento – Estas reuniões têm como objetivo uma perceção global e total por parte dos colaboradores para saber o que cada um está a fazer tendo em conta os projetos em que estão envolvidos. Por ser a primeira reunião consegui perceber de forma ilustrada e com exemplos os diferentes processos de um</p>

	<p>departamento tendo em conta as campanhas.</p> <p>Análise e compreensão de um plano de definição de <i>target</i> da marca UZO. O plano descrevia de forma detalhada o <i>target</i> UZO, tendo em conta as suas afinidades, deste modo e com estes dados torna-se mais simples saber a melhor forma de chegar ao nosso <i>target</i>, tendo em conta os seus interesses.</p>
<b>24 de Janeiro</b>	<p>Na sequência da parceria com a Erasmus Lisboa, foi necessário o desenvolvimento de um kit. Deste modo foi elaborado um <i>briefing</i>, posteriormente enviado para agência de forma a que, com trabalho conjunto, desenvolvesse-mos, em simultâneo, a melhor forma de comunicar o serviço. Reunião com os <i>Brand Hunters</i>, agência parceira da marca Moche, de forma a que apresentassem a proposta para possíveis projetos a decorrer em 2014.</p>
<b>27 de Janeiro</b>	<p>Debate entre os departamentos de comunicação da marca, com a DNP e agência a fim de evitar ruídos de comunicação e diversas campanhas a decorrer ao mesmo tempo. O debate surgiu pela possibilidade de existirem dois Moche <i>Serial Discounts</i> ao mesmo tempo, o que poderia de alguma forma confundir o <i>target</i>.</p> <p>Tendo em conta o Erasmus Lisboa foi pedido um levantamento de campanhas e valores a fim de observar a recetividade das mesmas e os valores atingidos.</p>
<b>28 de Janeiro</b>	<p>Devido à urgência da elaboração de um cartaz para a Erasmus Lisboa, foi elaborado um <i>briefing</i> enviado para a agência com a necessidade de criação da peça de comunicação. Revalidações do cartaz por parte da equipa Moche e posterior aprovação do cartaz.</p> <p>Pressão à agência sobre a necessidade da criação de peças de comunicação para o MSD de Fevereiro, discussão do conceito até haver uma aprovação positiva de todos os departamentos Moche. O MSD de Fevereiro surgiu da parceria com o Cinema City, a promoção consistia em pagar 7.5€/dia e poder ver os filmes que</p>

	quisessem no mesmo dia.
<b>29 de Janeiro</b>	Elaboração da caracterização e descrição do grupo PT, tendo em conta as suas recentes alterações, extinção da marca TMN, para incluir no relatório de estágio.
<b>30 de Janeiro</b>	Elaboração da caracterização e descrição do grupo PT, tendo em conta as suas recentes alterações, extinção da marca TMN, para incluir no relatório de estágio.
<b>3 de Fevereiro</b>	Debate e diversas revalidações da proposta de SMS e <i>live copy</i> sobre o MSD de Fevereiro. Aprovação interna sobre o SMS e <i>live copy</i> e pedido de validação interna à DNP.
<b>4 de Fevereiro</b>	<p>Fecho de todas as peças de comunicação do MSD de Fevereiro e verificação se a comunicação estava coerente entre os diferentes meios a fim de não confundir o conceito.</p> <p>Pedido e análise do plano de rádio para inserções do <i>live copy</i> na radio MEO Sudoeste.</p>
<b>5 de Fevereiro</b>	Descrição de todos os processos de desenvolvimento de uma campanha como os MSD com o intuito de incluir a informação no relatório de estágio.
<b>6 de Fevereiro</b>	<p>Criação do conceito para a campanha do dia doa Namorados, a campanha escolhida teve em conta a oferta de telemóveis à sua cara metade, tendo em conta o universo jovem da marca Moche.</p> <p>Criação e peças de comunicação para a campanha Moche <i>Store</i>, com o intuito de comunicar os novos descontos.</p>
<b>7 de Fevereiro</b>	Pedido urgente para a elaboração de um SMS para Erasmus Lisboa, foi desenvolvido um <i>briefing</i> , passado à agência para a criação do conceito. Posteriormente sucederam-se diversas remodelações para no final existir uma aprovação interna e uma validação positiva da DNP.

<b>8 de Fevereiro</b>	Campanha de SMS “Moche <i>news</i> ”, neste caso os consumidores subscreviam um serviço em que recebiam as novidades mais importantes daquele dia, tendo em conta o panorama nacional e/ou internacional. O SMS tinha que ser desenvolvida de forma criativa e chamativa, para que os clientes aderissem. Criação do conceito, aprovação interna e posterior aprovação com a DNP.
<b>11 de Fevereiro</b>	O Moche desenvolveu uma parceria com a Xtravel, organizadora de viagens de finalistas do secundário. A parceria tinha como objetivo o patrocínio de iniciativas do <i>target</i> Moche e conseguir atingir o maior número de clientes e potências clientes. Para estas campanhas eram desenvolvidas todas as semanas, até à viagem de finalistas, vantagens a ser usufruídas na viagem a Calpe. Eram desenvolvidos SMS’s para os clientes Moche e para os clientes não Moche a fim de os tentar converter.
<b>12 de Fevereiro</b>	No âmbito do dia dos namorados e em paralelo com a campanha Moche <i>store</i> é criada uma campanha para os casais de namorados intitulada de Miradouro de S. Valentin, assim foi trabalhado um conceito para um SMS e <i>live copy</i> . Foi desenvolvido todo o processo de <i>briefing</i> , avaliação da proposta, validação interna e aprovação com a DNP. Envio do <i>live copy</i> para o espaço OMD para desenvolverem um plano de inserções de radio.
<b>13 de Fevereiro</b>	Surgimento da campanha da WTF, concorrente Moche, análise dos dados enviados pela agência CISION, sobre os primeiros valores. Análise dos comentários e primeiras reações nas redes sociais, facebook e youtube. Elaboração de um <i>power point</i> com a informação recolhida.  Recebimento dos valores de investimento necessários, enviados pela Carart, sobre a colocação dos cartões da capa da revista <i>Violetta</i> .
<b>17 de Fevereiro</b>	Análise dos valores enviados pela Carart sobre a colocação dos cartões da capa da revista. Avaliação de prós e contras tendo sempre em conta o <i>target</i> da revista. Continuação da análise da campanha

	do concorrente WTF, análise de meios, GRP's da campanha por meio onde é inserida,
<b>18 de Fevereiro</b>	<p>Desenvolvimento da campanha semanal para Calpe, no âmbito da parceria para a viagem de finalistas do secundário.</p> <p>Desenvolvimento da campanha concertos do secundário, onde se preparava um concurso entre diversas escolas. A escola vencedora tinha um concerto na sua cidade com um artista reconhecido. Estudo da campanha e elaboração de uma lista com artistas reconhecidos e adorados do público jovem.</p> <p>Desenvolvimento da parceria para o MSD de Março que surgiu da parceria entre a marca Moche e Ericeira Surf <i>and</i> Skate, onde os clientes Moche tinham descontos sobre o PVP dos produtos.</p>
<b>19 de Fevereiro</b>	<p>Encerramento da proposta com a revista <i>Violetta</i>. Tendo em conta os valores enviados e o público-alvo da revista, o Moche decidiu não avançar com a proposta por considerar que o investimento não compensava.</p> <p>Pedido à agência Fullsix e O Escritório uma apresentação onde seriam apresentadas ao detalhe todas as atividades possíveis para a parceria com a revista Bravo, parceria continuada com diversos conceitos <i>powerd</i> Moche.</p>
<b>20 de Fevereiro</b>	<p>MSD de Março, análise e aprovação do conceito, aprovação do SMS e <i>live copy</i>. Revalidação das propostas e posterior avaliação interna. Quanto ao SMS a aprovação foi feita com a DNP, depois da sua aprovação, a DNP tratou do envio do SMS. Quanto ao <i>live copy</i> a aprovação também foi feita pela DNP e foi feito o pedido de um plano de inserções para a radio MEO SW ao espaço OMD. Posterior aprovação do plano de inserções.</p> <p>Reunião com todos os departamentos Moche juntamente com <i>Brand Hunters</i> e agência (Escritório e Fullsix). Apresentação das</p>

	<p>atividades propostas pela <i>Brand Hunters</i> para 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moche <i>News</i></li> <li>- Moche <i>Report</i></li> <li>- Moche <i>convida</i></li> <li>- Moche <i>Pranked</i></li> <li>- Moche <i>VJ Casting</i></li> <li>- Moche <i>Factory</i></li> </ul>
<b>21 de Fevereiro</b>	<p>Elaboração de um documento com o Ponto de situação Moche onde são inseridas todas as campanhas a decorrer e em desenvolvimento, especificando o estado dos trabalhos. Reunião de equipa onde são apresentados os trabalhos Moche bem como os do resto do departamento.</p>
<b>24 de Fevereiro</b>	<p>No âmbito da parceria com a revista Bravo, a mesma ofereceu-nos a contra capa de uma edição especial. Desenvolvimento do conceito, a equipa considerou que a contracapa deveria ser a oferta Moche/mensal. Neste âmbito foi desenvolvida a proposta com conteúdo e material.</p>
<b>25 de Fevereiro</b>	<p>Discussão sobre o MSD de Março, devido às diversas possibilidades de um cliente usufruir do desconto. A proposta foi fechada e validada pela DNP. O processo de SMS e <i>Live copy</i> correu sobre o normal processo.</p> <p>Entrega da contra capa da revista Bravo.</p> <p>O Moche manteve uma boa relação com o Cinema City após a sua parceria. Deste modo, começou a planear uma parceria continuada em que os clientes Moche pagam apenas 4€ pelos bilhetes de cinema, todos os dias da semana. Esta parceria teve em vista combater a parceria existente entre a Yorn e os cinemas UCI, em que o valor dos bilhetes para os clientes Yorn é de 3€ todas as</p>

	<p>terças-feiras do mês.</p> <p>O cinema é um <i>hobby</i> dos jovens, do público-alvo da marca a mais uma vez o Moche desenvolveu uma parceria que agrada os seus clientes e possíveis potências clientes.</p>
<b>26 de Fevereiro</b>	Trabalho de pesquisa sobre o conceito de identidade de marca e revisão de literatura.
<b>27 de Fevereiro</b>	Trabalho de pesquisa sobre o conceito de identidade de marca e revisão de literatura.
<b>28 de Fevereiro</b>	Tendo em conta a ligação do Moche ao surf foi desenvolvida um jogo de surf para os clientes Moche, para anunciar o jogo aos clientes foi enviado um <i>briefing</i> à agência para a criação de um SMS e <i>live copy</i> , ambos a realçar a ligação Moche Surf e a apresentar o novo jogo.
<b>3 de Março</b>	Desenvolvimento da campanha Moche 11€, semelhante a campanhas já existentes, o Moche oferece mais <i>plafon</i> de internet a quem carregar o cartão Moche com 11€. Alinhamento das estratégias nos diferentes meios e desenvolvimento de SMS e sua aprovação.
<b>5 de Março</b>	Benchmark – Análise da concorrência nacional e internacional ao nível do <i>call to action</i> . Desenvolvimento de uma apresentação <i>power point</i> para reunião.
<b>6 de Março</b>	<p>Compreensão da Liga Moche e percepção da evolução do conceito e da passagem de estratégia de 2013 para 2014.</p> <p>Apresentação das agências com as acções de comunicação do plano estratégico para 2014.</p>
<b>7 de Março</b>	Desenvolvimento das peças para a comunicação inicial da liga Moche 2014, desenvolvimento e aprovação do cartaz junto da agência bem como do respetivo vídeo da campanha.

	Elaboração de <i>briefing</i> para peças de comunicação para revistas de agentes onde é comunicado o produto Moche. Desenvolvimento de peças para a Telecor e revista Dragões.
<b>10 de Março</b>	Desenvolvimento do conceito liga Moche 2014 e trabalho sobre as peças de comunicação.
<b>11 de Março</b>	Desenvolvimentos do ponto de situação Moche, tendo em conta as campanhas atuais, a parceria com o Cinema City e revista de agentes.  Desenvolvimento de todos os SMS's que faltavam da parceria do Moche com a Xtravel tendo em conta a viagem a Calpe.
<b>13 de Março</b>	Fecho das peças de comunicação para a revista Dragões e Telecor. Pedido de peças para a revista de agentes da Phone House e EnsiteL. Adaptação da peça de comunicação das duas primeiras para as duas últimas.
<b>14 de Março</b>	Tendo em conta a parceria continuada com o Cinema City foi desenvolvido o conceito da campanha e desenvolvido o alinhamento de todos os departamentos em relação ao mesmo.  A DNP avançou possíveis parceiros para o MSD de Abril, nomeadamente o ginásio Fitnuss Hut.
<b>17 de Março</b>	Desenvolvimento de diversos SMS's para a campanha Moche Roaming. Foi elaborado um <i>briefing</i> para agência, na recepção das peças de comunicação as mesmas foram avaliadas e foi feito um pedido de reformulação visto que as peças não correspondiam às necessidades propostas. As segundas peças enviadas foram avaliadas e estas sim já correspondiam às necessidades apresentadas.  Desenvolvimento de uma parceria em tom de voluntariado onde oferecemos camisolas e t-shirts Moche a uma equipa de Futebol com jogadores necessitados.  Desenvolvimento de um SMS para divulgação de um passatempo a

	<p>decorrer no jogo Sporting Clube de Portugal vs Futebol Clube do Porto para o campeonato nacional.</p> <p><i>Briefing</i> para o desenvolvimento de uma proposta de <i>live copy</i> tendo em conta a parceria continuada com o Cinema City. Reformulação e avaliação da proposta. Pedido e análise do plano de meios enviado pelo Espaço OMD.</p>
<b>3 de Abril</b>	<p>Devido ao afastamento de 15 dias, por questões imprevistas de contrato, o dia foi passado a avaliar o plano de situação e observar as peças que haviam sido desenvolvidas para as campanhas.</p> <p>Compreensão das campanhas e projetos em curso.</p>
<b>4 de Abril</b>	<p>Foi anunciado pela DNP que o Moche <i>Serial Discount</i> de Maio seria com a marca de roupa interior <i>Women Secret</i>, neste sentido foi desenvolvido um <i>briefing</i> conjunto, elaborado pelos três departamentos de comunicação Moche para as agências onde eram solicitadas propostas de peças de comunicação para os diferentes meios.</p>
<b>7 de Abril</b>	<p>No seguimento dos passatempos desenvolvidos nos jogos do campeonato nacional foi, mais uma vez, desenvolvido e aprovado um SMS para o jogo Porto vs Académica.</p> <p>Acompanhamento do processo de comunicação em curso para a liga Moche. No âmbito da campanha concertos no secundário o artista escolhido foi o Anselmo Ralph. Proposta de scripts para ID's para web (site Moche) TV (MTV, RTP) radio (Mega Hits)</p>
<b>8 de Abril</b>	<p>Preparação para as diversas entrevistas do programa <i>trainees</i>.</p>
<b>9 de Abril</b>	<p>Preparação para as diversas entrevistas do programa <i>trainees</i>.</p>
<b>10 de Abril</b>	<p>Desenvolvimento de um <i>briefing</i> para uma campanha relacionada com o filme “Não há duas sem três”, o Moche ofereceu convites para a antestreia e festa do filme. No <i>briefing</i> era necessário ter em conta a mecânica de aquisição e levantamento dos bilhetes bem</p>

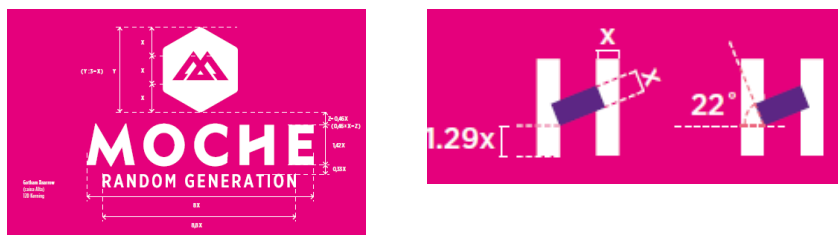
	como as peças de comunicação necessárias.
<b>11 de Abril</b>	<p>O Moche associou-se a um festival no Fundão, visto que o público do festival abrange o seu público-alvo. Desenvolvimento de <i>briefing</i>, reformulação, avaliação e aprovação do SMS e posterior envio para a DNP.</p> <p>Reunião de equipa tendo sobre o ponto de situação.</p>
<b>15 de Abril</b>	<p><i>Briefing</i> para um SMS associada aos jogos java. Para impulsionar a venda de jogos java o Moche fez uma campanha de jogos Bubble em promoção. Foi necessário a elaboração de 2 frases em 2 campanhas distintas, uma MEO e outra Moche. A equipa Moche juntamente com a agência elaborou um conceito para o SMS que decorreu sobre o processo normal</p>
<b>16 de Abril</b>	<p>Avaliação e reformulação das peças de comunicação para a oferta de bilhetes do filme “Não há duas sem três”. Aprovação interna das propostas e posterior aprovação com a DNP. Pedido de plano de inserções para a Rádio.</p> <p>Campanha de chamadas gratuitas no <i>Facebook Menssenger</i>. Elaboração de um SMS que apresente de forma clara o conceito e a vantagem.</p>
<b>17 de Abril</b>	<p>Aprovação e fecho dos <i>scripts</i> para o Anselmo Ralph. Gravação dos <i>scripts</i>.</p>



## **ANEXOS**

## Versões Logótipo Moche e esquema de cores

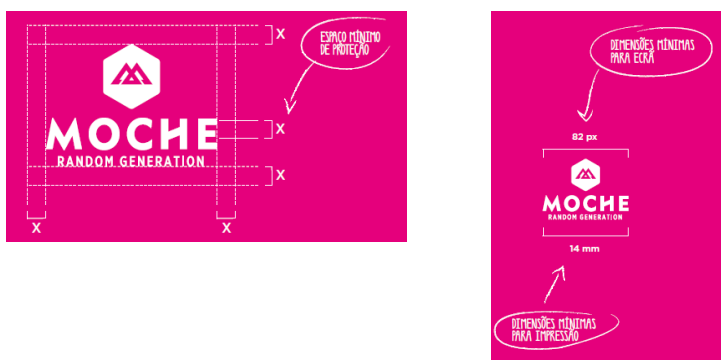
### Versão Vertical com assinatura



A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

Na construção da letra “H” o valor de X corresponde à espessura da haste da letra H, a construção da letra H aplica-se a todas as versões do logótipo Moche.

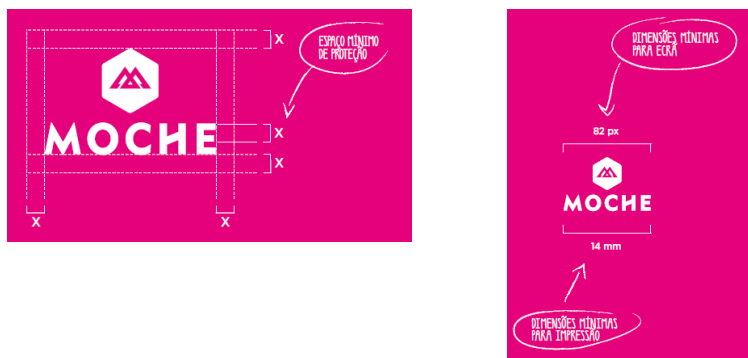
### Versão vertical com assinatura – Área de proteção e dimensões mínimas do logótipo



A distância entre o topo do “E” e a base do traço central da mesma letra, determina a margem mínima de proteção do logótipo. Desto desta margem de proteção, não é permitida a inscrição de qualquer texto ou imagem.

As medidas indicadas estabelecem limites mínimos de redução do logótipo. Uma redução proporcional, não inferiores à dimensão mínima, assegura a perceção correta e constante das características visuais da marca.

## Versão vertical sem assinatura – Área de proteção e dimensões mínimas do logótipo



A distância entre o topo do “E” e a base do traço central da mesma letra, determina a margem mínima de proteção do logótipo. Desto desta margem de proteção, não é permitida a inscrição de qualquer texto ou imagem.

As medidas indicadas estabelecem limites mínimos de redução do logótipo. Uma redução proporcional, não inferiores à dimensão mínima, assegura a perceção correta e constante das características visuais da marca.

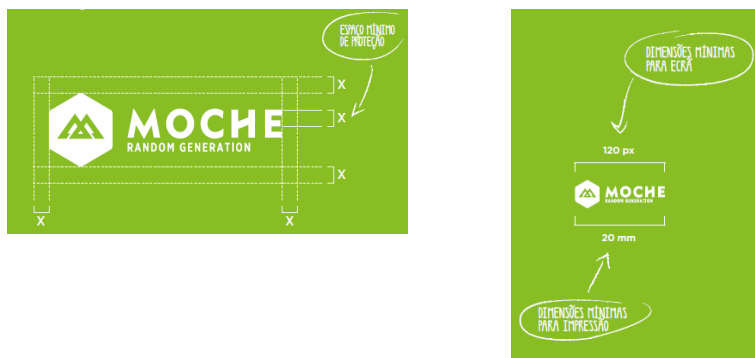
## Versão Horizontal com assinatura



A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

Na construção da letra “H” o valor de X corresponde à espessura da haste da letra H, a construção da letra H aplica-se a todas as versões do logótipo Moche.

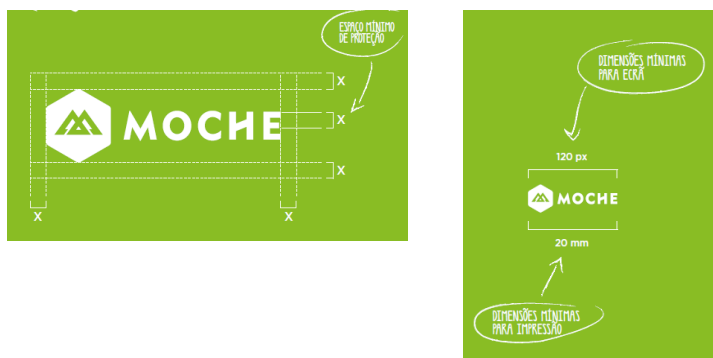
## Versão horizontal com assinatura – Área de proteção e dimensões mínimas do logótipo



A distância entre o topo do “E” e a base do traço central da mesma letra, determina a margem mínima de proteção do logótipo. Desto desta margem de proteção, não é permitida a inscrição de qualquer texto ou imagem.

As medidas indicadas estabelecem limites mínimos de redução do logótipo. Uma redução proporcional, não inferiores à dimensão mínima, assegura a perceção correta e constante das características visuais da marca.

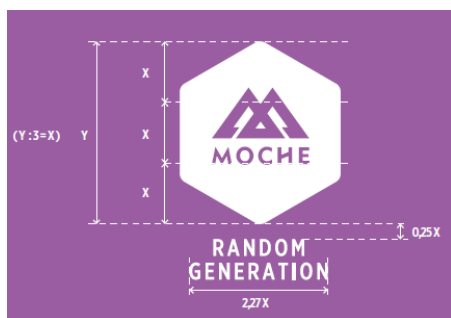
## Versão horizontal sem assinatura – Área de proteção e dimensões mínimas do logótipo



A distância entre o topo do “E” e a base do traço central da mesma letra, determina a margem mínima de proteção do logótipo. Desto desta margem de proteção, não é permitida a inscrição de qualquer texto ou imagem.

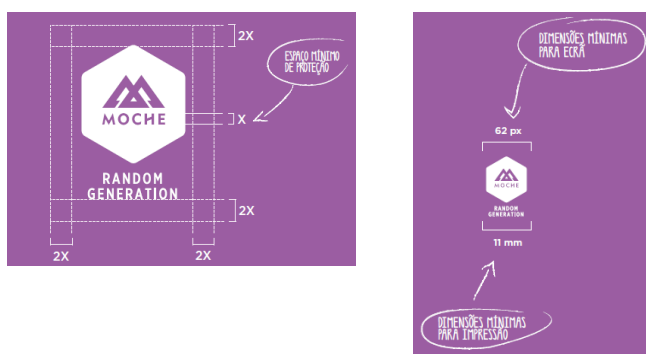
As medidas indicadas estabelecem limites mínimos de redução do logótipo. Uma redução proporcional, não inferiores à dimensão mínima, assegura a perceção correta e constante das características visuais da marca.

## Carimbo com assinatura



A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

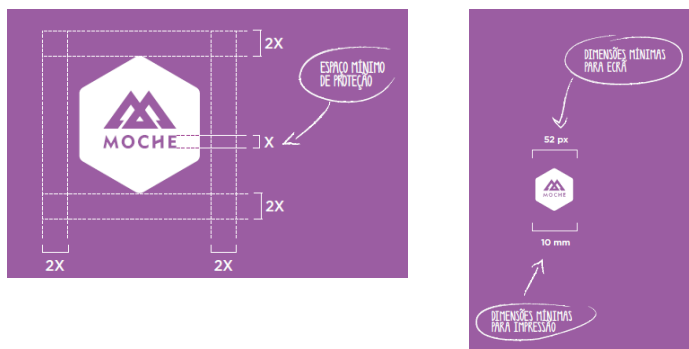
## Versão carimbo com assinatura – Área de proteção e dimensões mínimas do logótipo



A distância entre o topo do “E” e a base do traço central da mesma letra, determina a margem mínima de proteção do logótipo. Desto desta margem de proteção, não é permitida a inscrição de qualquer texto ou imagem.

As medidas indicadas estabelecem limites mínimos de redução do logótipo. Uma redução proporcional, não inferiores à dimensão mínima, assegura a perceção correta e constante das características visuais da marca.

## Versão carimbo sem assinatura – Área de proteção e dimensões mínimas do logótipo



A distância entre o topo do “E” e a base do traço central da mesma letra, determina a margem mínima de proteção do logótipo. Desto desta margem de proteção, não é permitida a inscrição de qualquer texto ou imagem.

As medidas indicadas estabelecem limites mínimos de redução do logótipo. Uma redução proporcional, não inferiores à dimensão mínima, assegura a perceção correta e constante das características visuais da marca.

## Logótipo sem hexágono



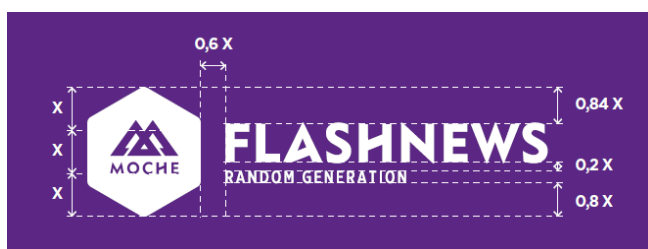
## Sponsoring – versão vertical



A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

Construção da letra “A” – O valor X corresponde à espessura da haste da letra H. A construção A letra H aplica-se a todas as versões do logótipo Moche.

### Sponsoring – versão horizontal



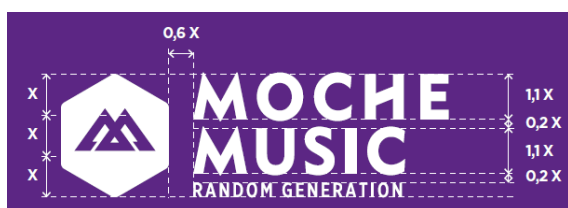
A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

### Versão vertical 2



A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

### Versão Horizontal 2



A dimensão “X” é definida pela divisão por 3 da forma hexagonal “Y”, sendo a fórmula base:  $Y:3=X$ . todos os elementos que compõem o logótipo são múltiplos dessa medida “X”. O logótipo deverá ser sempre reproduzido a partir de artes finais originais de alta qualidade.

## Cores Principais



As cores apresentadas são as cores principais, outras cores poderão ser utilizadas, se autorizadas pela comunicação.

## Comportamento de cores sobre fundos

