

Conta-me uma estória, dir-te-ei quem és

Storytelling como ferramenta de *Branding*

Tânia Filipa Santos Vieira

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientadora:

Prof. Doutora Sandra Lopes Miranda

Co-orientadora:

Prof. Sandra Pombo

outubro de 2017

Declaração anti plágio

Declaro ser a autora do presente trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing. Declaro ainda ser este um trabalho original, nunca submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou de 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, 25 de outubro de 2017

Tânia Filipa Santos Vieira

Tânia Filipa Santos Vieira

Agradecimentos

Quero agradecer à minha orientadora e conselheira Professora Sandra Pombo, pela sua forma entusiasta de transmitir conteúdos, cujos mesmos foram responsáveis por despertar em mim uma maior sede de conhecimento. Um grande obrigado à Professora Doutora Sandra Miranda pelo seu tempo sem tempo e pelo seu profissionalismo de excelência. Obrigada à Escola Superior de Comunicação Social, que me recebeu enquanto aluna de licenciatura e agora mestrado, simbolizando o findar da minha vida universitária.

Obrigada à We Have Ideas, empresa que me acolheu para a realização do estágio responsável pela conclusão deste grau académico. Obrigada à Sofia Carmo, minha coordenadora de estágio e a toda a equipa que fez daquele lugar de trabalho, um lugar de felicidade e aprendizagem.

Obrigado aos meus pais, pelo amor essencialmente; Mãe que sempre mostrou que é com trabalho que se pode vencer; Pai que sempre quis dar mais de si. Obrigada por sempre me apoiaram a seguir os meus sonhos, mesmo que isso implicasse ficar a 330 quilómetros de casa.

Obrigada à minha segunda família. Neste ponto quero agradecer primeiramente à minha melhor amiga Raquel Baldaia, não só pela sua amizade indiscreta mas principalmente pela ajuda e ideias incansáveis e pela inspiração que me transmite e que me faz lutar por ser uma pessoa melhor.

A minha segunda família não se finda aqui. Obrigada à porta do lado, onde se encontra a D^a Ana, Sr. Zé e Fabiana, pessoas por quem tenho uma grande afeição e que sempre me guiaram o caminho. Obrigada à minha segunda casa, onde me abriga a Luísa e a Cláudia que sempre me ajudaram infinitas vezes e com todas as regalias.

Particularmente obrigada às minhas amigas especiais Inês, Bárbara, Tia Lete e Susana que sempre permanecerão no coração.

Obrigada aos/às meus/minhas colegas de mestrado pelas tertúlias cor-de-rosa mas com acabamentos em pinceladas pretas e pelo percurso que percorremos juntos.

Os “obrigadas” somam-se ao longo da minha vida. Com isto quero dizer que se alguém acreditar que possa existir “sorte”, já eu poderei assegurar que esta sempre esteve do meu lado.

Resumo:

As constantes mudanças no mundo empresarial, designadamente nas estratégias de comunicação, representam um permanente desafio, no qual a resposta revela ser o objetivo principal deste trabalho. Enfrentando este novo paradigma, colocou-se a hipótese de atuar sobre a ferramenta de *storytelling* na estratégia de *branding* e *branding* corporativo.

Nesse sentido, compreendeu-se o elo entre os conceitos supramencionados e numa fase posterior procedeu-se à sua otimização prática na empresa onde decorreu o estágio curricular: We Have Ideas.

Ao conhecer-se a realidade da organização, detetou-se duas grandes necessidades: uma referente à angariação de clientes no segmento de mercado de eventos e ativação de marca; e outra referente à otimização de uma base de dados de colaboradores/as, aproximando-os/as da empresa. No seguimento de responder a estas duas carências propôs-se uma estratégia concernente a duas soluções face a cada problema, operacionalizada por um caminho comum de atuação - através de *storytelling* e *branding*.

Atendendo a todas as etapas que compõem o presente relatório, o mesmo foi iniciado pelo enquadramento teórico referente às questões de *storytelling* e *branding*. Posteriormente seguiu-se o enquadramento prático, contendo neste o diagnóstico da empresa, seguido pelo método selecionado referente à investigação-ação, que pelas suas próprias características concebe uma constante adaptação em todas as suas etapas, finalizando na concretização de trabalho. Os resultados alcançados foram positivos, ainda que o trabalho estabelecido permaneça em fase de construção constante.

Palavras-chave: Storytelling, Brand Storytelling, Branding, Branding Corporativo, Estratégia;

Abstract:

Regarding the changes that have taken place over the last years in the new business world, especially concerning communication strategies, it is possible to understand that there is a permanent challenge whose answer is the main course of this work. Bearing in mind this new paradigm, the hypothesis of using storytelling as a tool when implementing the strategy of as branding and corporate branding was formulated.

So far, this work's goal is to answer the starting question: «How can a storytelling tool support a branding strategy? ». This way, as a first step, the concepts of storytelling, branding and corporate branding were analyzed, so that an operating strategy could be developed during the internship in We Have Ideas by a diagnosis made to the business company.

Getting to know the company's reality two major necessities were identified, one concerning the issue of getting and gaining new customers interested in the events and brand activation services' market. The other referring to the optimization of human resources database in order to bring people closer to the company. To fill in these two gaps, a strategy was suggested based on two solutions for each problem and carried out in different ways but with the same tool and strategy: storytelling and branding.

Analyzing all the report steps, it was easily understood that adjustments would have to be implemented, starting with method of action-research which according to its features leads to a permanent adaptation during all its stages as well as the work developed. In the end, the results achieved raised a positive performance, even though the work remains in progress.

Key words: Storytelling, Brand Storytelling, Branding, Corporate Branding, Strategy;

Índice

Introdução	7
Enquadramento Teórico	11
1. <i>Storytelling</i>	11
1.1. Conceito	11
1.2. Origem.....	11
1.3. <i>Storycontent</i> : narrativa e o conteúdo.....	12
1.4. As Pessoas: <i>storyteller</i> e o/a recetor/a.....	15
1.5. Conclusões Finais.....	17
2. <i>Brand Storytelling</i>	18
2.1. A relevância do tema.....	18
2.2. Conceito	19
2.3. As tendências e a propensão para as estórias	20
2.4. Miopia face ao valor da estória da marca.....	21
2.5. <i>Brand storytelling</i> no seio corporativo.....	21
2.6. Dificuldades de utilização da ferramenta de <i>brand storytelling</i>	22
2.7. Objetivos	22
2.8. Captar e reter a atenção do público	23
2.9. Operacionalização	24
3. <i>Branding</i>	26
3.1. <i>Branding</i> e o <i>storytelling</i>	26
3.2. O que são as marcas?	26
3.3. O que é <i>brand voice</i> ?.....	28
3.4. O que é o <i>branding</i> ?.....	28
3.5. Qual a sua origem?.....	29
3.6. Qual a sua pertinência?	29
3.7. Quais os seus objetivos?.....	30
3.8. O <i>branding</i> corporativo: <i>stakeholders</i>	30
4. <i>Branding</i> Corporativo	31
4.1. Enquadramento histórico.....	31
4.2. Como se tornou mediático no seio organizacional/de onde surgiu	31
4.3. O que é o <i>branding</i> corporativo?.....	32
4.4. Pertinência do tema e a cultura organizacional	32
4.5. Dicotomias	33
4.6. <i>Branding</i> de produto face ao <i>branding</i> corporativo	34
4.7. Quais os seus objetivos?.....	35

4.8. O que o torna tão poderoso?.....	35
Enquadramento do Estágio.....	39
5. Caracterização da organização We Have Ideas.....	39
6. Descrição do estágio: atividades desenvolvidas.....	43
7. O método Investigação -Ação com metodologia qualitativa de investigação.....	45
7.1. Caracterização do método: Investigação-Ação	45
7.2. Investigação-Ação na WHI	50
7.2.1. Diagnóstico da realidade da empresa	50
7.2.2. Plano de Ação – Estratégia.....	55
7.2.3. Implementação do Plano de Ação	59
Plano de Ação Externa: Conquista de um novo cliente - TAP.....	59
Plano de Ação Interna: Otimizar o Recrutamento Interno	70
Discussão dos resultados e Conclusões, Limitações e Sugestões para pesquisas futuras	73
Discussão de Resultados e Conclusões	73
Limitações	79
Sugestões para pesquisas futuras.....	80
Contributo do estudo	81
Referências Bibliográficas	83
Anexos:	I

Índice de figuras e tabelas

Figura 1 - Primeira etapa do Processo de Storytelling	13
Figura 2 - Segunda etapa do Processo de Storytelling	13
Figura 3 - Versão Final do Processo de Storytelling.....	17
Figura 4 - Modelo de Investigação-Ação construído a partir de Lewin (1946)	47
Figura 5 - Modelo de Investigação-Ação construído a partir de Tripp (2005).....	48
Figura 6 - Modelo de Investigação-Ação construído a partir de Coutinho et al. (2009)	48
Figura 7 - Modelo de Investigação-Ação adaptado de Daymon & Holloway (2011)	49
Figura 8 - Processo geral de elaboração de uma estratégia de <i>marketing</i> adaptado de Lendrevie et al. (2010)..	57
Tabela 1 - Quadro comparativo Branding de produto e corporativo (Alizadeh et al., 2014)	35
Tabela 2 - Sumula Gráfica SWOT da We Have Ideas	53
Tabela 3 - O <i>marketing</i> através de storytelling no branding adaptado de Lendrevie et al. (2010).....	58

Introdução

As empresas têm vindo a manifestar interesse em demarcarem-se no mundo comercial como “marcas”, assumindo esse o papel principal em oposição à existência de um nome que traduz apenas um serviço ou produto. Nesse sentido, o foco comunicacional das mesmas tem vindo, também, a sofrer uma aparente metamorfose de modo a responder a esta tendência de expressão mercantilizada.

Deste modo, conclui-se que a linearidade na comunicação e o sucesso empresarial ditado por fórmulas de negócio não é mais uma realidade concreta e possível de ser operacionalizada. Estas mudanças deram lugar a uma constante reinvenção das marcas, quer ao nível das técnicas de *marketing*, quer na forma de comunicar e principalmente no modo de se posicionarem. Encarando esta forma de estar, consagra-se que o poder de quem rege as leis do mercado não está nas mãos das empresas, mas, sim nas pessoas. Face a este novo paradigma verifica-se que esta transferência de poder poderá constituir a aniquilação do negócio ao reger-se de forma rígida, designadamente pela não-aceitação desta realidade ainda que, por outro lado, possa se descobrir diferentes formas de atuar, fortalecendo esta nova Era.

Ciente destas novas normas de mercado, emerge a necessidade de compreender quem são as pessoas que emanam domínio nesta nova ótica comercial, encarando-as não como consumidores/as, mas sim como recurso inesgotável de sabedoria e sucesso para perpetuidade das marcas. Compreendendo esta premissa, importa refletir sobre a gestão da imagem de marca, *branding*, como sendo um dos principais ativos financeiros a nível empresarial, assim como forma de estratégia de comunicação e relacionamento com as pessoas através da apresentação de um conteúdo relevante - *storytelling*. Movido por estas questões o trabalho a desenvolver pretende dar resposta à pergunta de partida: «De que modo uma ferramenta de *storytelling* poderá auxiliar a estratégia de *branding*?»

O presente relatório apresenta-se como trabalho para obtenção de grau de mestre no âmbito do Mestrado de Publicidade e Marketing, na Escola Superior de Comunicação Social e tem como intuito descrever o estágio curricular, de 400 horas, realizado na empresa We Have Ideas (WHI) referente ao mercado de ações de promoção, eventos e ativação de marcas localizada em Sintra. A empresa revelou uma

abertura para o desenvolvimento de atividades que constituíssem uma mudança positiva. Nesse sentido, após o período de integração na empresa, concretizou-se um plano de ação, refletindo-se no tema do presente relatório: *storytelling* para a construção de *branding*.

O corpo do trabalho encontra-se dividido em cinco partes: a primeira diz respeito ao enquadramento teórico sobre a temática de *storytelling* e *branding*; a segunda divisão refere-se à caracterização da organização; a terceira contempla a descrição das atividades de estágio; a quarta reflete a caracterização do método de investigação e sua aplicabilidade, designadamente, diagnóstico empresarial, estratégia, e plano de ação; e uma quinta secção destina-se à análise crítica dos resultados obtidos, extraíndo conclusões, assinalando limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Findada a catalogação ordenada do presente relatório, ao compreender-se que as pessoas também simbolizam, elas mesmas, uma marca, emerge um cuidado maior na forma de se relacionar com estas. Por outro lado ao interiorizar-se a real noção de estória, compreende-se que pela sua característica de não linearidade, despoleta uma necessidade de comunicação diferenciada. Atendendo a esse ponto, poder-se-á aferir que a mesma ao se manifestar de formas diferentes, não se reserva exclusivamente a protocolos, nesse intuito dignifica-se a vontade de querer apresentar o tema de uma forma mais real e próxima do/a leitor/a introduzindo-se a noção de estória.

O que é a história? Estória?

A história, *history* do inglês, já foi contemplada sob a perspectiva masculina: *his story* e por isso foi provocado um movimento na década de 70 para realçar o papel da mulher na “história”, podendo introduzir-se a noção de “herstory” (Öhman & Wyld, 2014), no entanto, seria até mais positivo o olhar na *history* como *hi story*, ou seja como uma saudação cordial para um acontecimento passado. A história para o contexto que pretende transmitir, não de narração de ocorrências, mas de um conteúdo, talvez devesse obedecer à designação de termo estória¹ de forma a expor a verdade de modo mais apelativo que a simples exposição de factos. A estória é capaz de conceber uma forma de “poder” através do seu carácter mágico no que toca à exposição de ideias sem recurso a qualquer tipo de autoridade. A estória simplifica a realidade, e, muitas das

¹ “Estória” do inglês *story*, referente a uma narrativa ficcional, popular; conto (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2013). Diferente de “história” referente a acontecimento históricos; passado.

vezes, essa é uma necessidade pela qual as pessoas anseiam ver cumprida, sendo que a incerteza e o desconhecimento se mostram, por vezes, os piores inimigos do ser humano (Simmons, 2001; Wachtman & Johnson, 2009; Gerbner, 2012).

Onde começa a estória?

“Era uma vez...” expressão presente nos contos, formada por um conjunto de palavras dotado de uma capacidade de retenção de atenção por parte das pessoas, concretiza nas mesmas uma abstração face ao ruído existente no mundo. Poder-se-ia referir, face à portugalidade, que a força daquela expressão possivelmente apresentaria, quase, o mesmo valor que o ditado popular: “silêncio que se irá cantar o fado”. No entanto, a atenção inicial só consegue prevalecer se for contada uma boa estória (Berger, 2014).

Acontece que, ao tomar-se contato com a expressão “era uma vez”, emerge a necessidade de a desconstruir. Nesse sentido é possível perceber que a palavra que a inicia se encontra no passado, levando a subentender que, de certo modo, a estória findou ali. “Era”, portanto, sugere algo que não apresenta retorno, implícito na forma de como o verbo se apresenta conjugado. Todavia, é sobre esta “verdade” que poderá despoletar a hipótese de mudança. A estória no sentido de narração de acontecimentos passados, ou apenas no caráter ficcional, pressupõe a urgência de já se ter iniciado quer numa manifestação física, acontecimento real ou na memória, imaginação. No entanto, a mesma poderá prevalecer na faceta de continuidade, contrariando o seu destino de “término”. Na prosseguimento da expressão, poder-se-á atentar ao “uma vez”, e nesse sentido, passar a questionar porque não, duas vezes, infinitas vezes? Uma estória poderá perpetuar-se e certamente que se assim o for, poderá alcançar um valor inesgotável. É sobre essa mais-valia que as marcas poderão tirar partido.

Auferir a força de uma estória é perceber que a mesma possui a capacidade de evoluir e ser prolongada no tempo, sendo esse um aspeto crucial que, cada vez mais, as empresas procuram. Na ótica comercial, as estórias têm vindo a apresentarem-se como fontes de rendimento, nesse sentido importa dominar todo o universo ligado às mesmas. Ao questionar-se a relevância das narrativas, compreende-se que as mesmas não constituem apenas forma de ensinamento, assim como, também, promovem o entretenimento, reforçando a ideia de que o ato de contar estórias continua a ter um realce preferencial na atualidade (Ibidem).

Atendendo à necessidade de explorar o termo *storytelling*, há que antever na sua constituição a existência de três pilares bases: o *storyteller*, aquele/a que conta a estória; o conteúdo, *storycontent* ou, por outras palavras, a narrativa em si mesma; e o/a recetor/a, aquele/a a quem se destina a estória.

Onde acaba a estória?

Ao indagar que a estória começa com a revelação de uma ideia e termina na sua manifestação prática, o seu “fim” poderá manifestar-se sob as mais variadas formas, quer seja no seio corporativo, nas empresas e mais concretamente afeto às marcas. A resposta a esta questão tende a diluir-se na sua perpetuidade, revelando a estória ser intemporal quando reinventada.

Apesar do tema deste relatório se incidir sobre o modo de como as estórias conseguem potencializar uma marca, poderia levar a pensar que, inicialmente, estaria fixado “o universo das marcas - *branding*” e posteriormente numa análise teórica do “universo das “estórias - *storytelling*”. Isto numa lógica de que, possivelmente, uma marca surgirá primeiro e depois a sua estória. Mas talvez, seja a estória que dê origem a uma marca. E nesse sentido, seria interessante percorrer esta narrativa pelo caminho inverso: primeiro a estória, depois a marca, e de seguida o modo de como se interligam.

Enquadramento Teórico

1. Storytelling

1.1. Conceito

Definir o conceito de *storytelling* revela ser uma tarefa complexa, pelo que o mesmo é corroborado de diferentes formas por diversos/as autores/as. O termo *storytelling* tem sido abordado como uma ferramenta, uma forma de comunicação, uma técnica, uma estratégia ou o meio de transmissão de mensagem. Partindo deste pressuposto, presume-se que a melhor forma de dominar o conceito será analisar a sua origem até às abordagens mais recentes. Não obstante, ao estudar-se o termo *storytelling* compreende-se que o seu foco se encontra mais direcionado para a compreensão de questões ligadas à “influência” do que nas distinções puramente académicas (Simmons, 2001).

1.2 Origem

Na busca da origem deste termo, apurou-se que o mesmo foi encarado como uma das mais poderosas e antigas formas de comunicação (Kaufman, 2003; Tormes et al., 2016). Ao precisar-se o “quão antiga” é esta forma de comunicar, torna-se possível perceber o seu carácter ancestral, onde é revelado que a mesma tem acompanhando o ser humano ao longo da sua vida e, por isso, em paralelo, se institui como parte da verdade humana (Herskovitz & Crystal, 2010; Wachtman, & Johnson, 2009; Fog et al., 2005; Laer et al., 2014).

“Nasceu entre 30 a 100 mil anos atrás, isto é, altura em que o Homem começou a desenvolver a linguagem. Portanto, o *storytelling* é uma ferramenta poderosa para a partilha de conhecimento” (Mcsill, 2013:31 apud Tormes et al., 2016).

Sobre a incidência promovida pelo *storytelling*, respeitante à constituição e partilha de “conhecimento”, Wachtman & Johnson (2009), concebem o termo “conhecimento intergeracional”, sendo o mesmo constituído pela transmissão de estórias entre as várias gerações. É nesse compromisso de partilha de conhecimento que é concebido capital intelectual, cabendo ao indivíduo a sua assimilação assim como o transporte para as suas esferas, a individual respeitante a si e a pública inserida num grupo social.

A estória, segundo Fog et al. (2005), ao fazer proliferar o conhecimento, conduz à evolução do ser humano e do mundo. Para atestar esta afirmação, os autores fazem referência à existência da religião, cuja mesma, segundo estes, só existe pelo recurso à narrativa de *storytelling*, designadamente pela transmissão de uma ideia e conseqüente significação.

Sendo tão antiga a arte de contar estórias, poder-se-ia assumir que a mesma não possuiria complexificações ou dificuldades na sua operacionalização. Não obstante, esta aparente simplicidade encontra-se a um nível da superficial, considerando que a narrativa em si deva permanecer simples e de fácil compreensão, constata-se que a estória define-se para além da forma, sendo que o modo de como é contada e o seu conteúdo geram significado, residindo, aqui, a resposta para a complexificação do processo de *storytelling* (Turner, 1994).

1.3. *Storycontent*: narrativa e o conteúdo

A estória sucede pela narração de um evento real ou ficcional e, nesse sentido, torna-se imperativo observar a diferença entre a narrativa de *storytelling* e a explicitação de factos, ainda que ambos possam aportar o mesmo conteúdo, no primeiro reside uma carga emocional, e no segundo não (Simmons, 2001). Quando se refere o termo “narrativa” inerentemente referencia-se o “conteúdo” que nela está aportado e, tendo em conta que um não existe sem o outro, torna-se impeditivo proceder às suas delimitações; por sua vez o conteúdo e a narrativa aludem à simbologia e significados (Herskovitz & Crystal, 2010).

O *storytelling* pretende alcançar significado através dos objetivos formulados no conteúdo que narra, coexistindo a necessidade de compreensão de que modo se desenrola o processo ilustrado na figura 1 - esta figura será responsável para a construção de uma versão final do processo de operacionalizar o *storytelling*, a ser apresentada no final deste capítulo após a análise das diversas variáveis envolventes. Importa perceber que o interesse possivelmente despertado/a no/a recetor/a da estória advém do “fascínio” pelo conteúdo transmitido, e conseqüentemente, esse deslumbramento, ao revelar-se significativo, constituirá uma memória que, por sua vez, despoletará uma ação (Herskovitz & Crystal, 2010; Lundqvist et al., 2013).

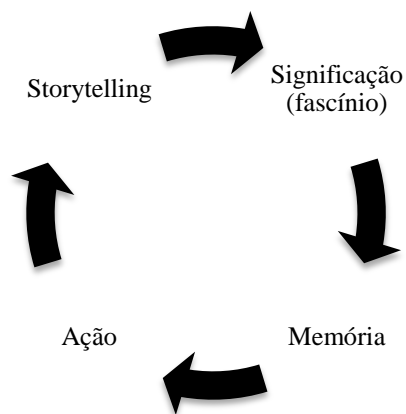


Figura 1 - Primeira etapa do Processo de Storytelling

Fonte: elaboração própria

Para complementar este processo, Taylor (2016) acrescenta a etapa do “envolvimento”, que poderia estar plenamente incorporado no esquema.

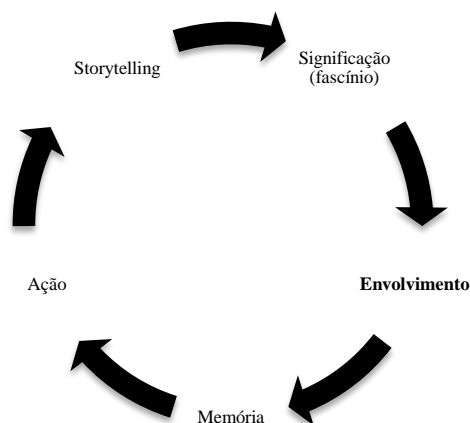


Figura 2 - Segunda etapa do Processo de Storytelling

Fonte: elaboração própria

O envolvimento gerado pela estória acresce algo peculiar e de extrema importância ao que já foi referido: a valorização do/a recetor/a no processo. O envolvimento diz respeito ao apelo à singularidade do “eu” (Taylor, 2016). Todas as questões abordadas relativas ao conteúdo e ao envolvimento servem o propósito de lembrar que contar uma estória segue sempre o intento de ser ouvida pelo seu público. Viabilizando a necessidade de “escuta eficaz” é necessário que as pessoas se encontrem recetíveis, no entanto essa é uma variável que não se torna possível controlar através de uma fórmula, pelo que é essencial que a estória cative, inspire e influencie (Simmons, 2001).

O conteúdo narrado que constitui a estória possui uma singularidade própria revelando a capacidade de não se submeter a barreiras de tempo, do espaço e do *status quo* (Gerbner, 2012; Simmons, 2001). Esta forma de comunicar gera abertura para explorar outros universos, que, se atentarmos que explorar é construir mudança, prevalece a contradição ao efeito de contágio – viver em função daquilo que está estabelecido e que vai para além da real vontade do indivíduo (Berger, 2014). Dessa forma vem reforçar a ideia de que, segundo Taylor (2016), a mudança se vislumbra como elemento essencial para a construção narrativa. Ilustrando de forma mais pragmática, compreende-se que se a narrativa seguisse o molde “era uma vez uma princesa e um príncipe que viveram felizes para sempre”, estaria privada de enredo ou trama e conseqüentemente ausência de mudança e de valor de estória.

A atenção que se presta ao ato da mudança advém do facto da mesma ser responsável por uma subsequente aprendizagem, uma vez que introduz o acesso à moral da estória (Herskovitz & Crystal, 2010). A mudança assume a capacidade de moldar e causar disrupção, ao afetar os padrões sociais importantes para a aprendizagem cultural e percepção da realidade, seja no momento imediato de contacto com a estória ou posteriormente (Berger, 2014). Todo este raciocínio sobre o modo de como é encarada a realidade dentro e fora da narrativa conduz ao real objetivo do *storytelling*: a aproximação do universo imaginário da realidade que se conhece. Por outras palavras, despoleta-se a tentativa de transformar algo que é puramente abstrato, a imaginação, em algo tangível, a realidade (Fog et al., 2005; Simmons, 2001), ainda que a estória consiga revelar aos olhos do ser humano coisas que outrora pertenciam a um plano invisível, referente à imaginação, à fantasia, e a novas ideias, pela questão de nunca ter sido explorado esse campo (Gerbner, 2012).

Comprovado o potencial da estória, é de reforçar que a ideia de que a mesma se apresenta como um método de comunicação por excelência, em muito relacionado com a premissa de que o ser humano conseguirá mais facilmente fixar-se numa estória no seu global pelo interesse e afeição gerado/a com o/a leitor/a que propriamente recordar-se dos factos a que foi exposto/a, designadamente argumentos racionais (Stone, 2017 apud Rowe, 2017; Simmons, 2001). Permanecer na fixação da simples exposição dos factos é negligenciar a parte emocional do cérebro (Simmons, 2001). Nesse sentido, o poder de persuasão revela ser superior à apresentação de argumentos racionais e lineares (Kaufman, 2003; Berger, 2014). A narrativa da estória apresenta toda uma

argumentação, mas de foro emocional, sendo por isso mais efetiva ao conseguir despoletar emoções (Ballester & Fernández, 2016).

Tendo presente a ideia de que a pessoa é um ser racional, conclui-se que, frequentemente, as decisões bem como as escolhas operadas têm por base a razão. Contrariando essa ideia, Ariely (2008) atesta que as decisões tomadas são sempre irracionais, mesmo quando se presume o contrário, e mais acrescenta que, para além de irracionais, são previsíveis. Ao assumir-se esta postura, de que as pessoas, alegadamente, não são racionais, elava-se a possibilidade de explorar novos campos, como o da emoção (Ariely, 2008; Simmons, 2001), como anteriormente mencionado, cerne da narrativa de *storytelling*. Apoiando esta ideia, os autores Barterm & Tregidga (2014) concretizaram um estudo, onde referem que a racionalidade pode aniquilar o processo de *storytelling*. Sendo a emoção responsável pela criação de significação (Taylor, 2016), e verificando-se que quanto maior a interação do/a leitor/a, ou seja, a inclusão do/a mesmo/a, ao sentir-se submerso/a e integrado/a na estória, maior o significado que gera para si próprio/a (Tomaselli, 2003).

1.4. As Pessoas: *storyteller* e o/a recetor/a

Ao longo deste capítulo, foi possível constatar que em qualquer aspeto referente ao *storytelling* - a narrativa, o conteúdo, entre outros, - está presente um denominador comum: as pessoas. Quer encarem o papel de *storyteller*, de recetores/as, ou responsáveis pela origem da estória e da arte de *storytelling*. Tendo em conta a relevância do fator humano, é possível observar uma particularidade presente na Teoria do Paradigma Narrativo (TPN) que aborda a interação humana na aceitação social, referente ao carácter flexível dos papéis do indivíduo enquanto *storyteller* e recetor da estória. Esta teoria reconhece que qualquer pessoa possui a faculdade de contar uma estória, adquirindo, no caso, o papel de *storyteller*, ou recetor/a quando ouve uma estória. É sobre esta reconfiguração de papéis que está assente uma nova construção de rede de valores que promovem a relação social na sua globalidade (Barker & Gower, 2010).

A influência liga o/a *storyteller* ao/à recetor/a, pelo que o/a primeiro/a tenta influenciar o/a segundo/a na pretensão de o/a levar a agir. Assim sendo, como supramencionado, é possível afirmar que a estória persuade as pessoas através da forma

de como as cativa, designadamente pela construção de uma relação duradoura, em oposição à mera exposição de factos (Berger, 2014), compreendendo que o lado afetivo promove, também, o ensinamento (Wachtman & Johnson, 2009). A influência, objetivo crucial na construção da estória, está relacionada com a perceção que o indivíduo faz da realidade. No entanto, dar a conhecer uma nova realidade, pode causar uma abertura de escolhas a refletir-se, não apenas, na tomada de decisões, nos atos, como na adaptação de novos estilos de vida. Partindo deste pressuposto, observa-se uma transferência do campo concetual para o campo pragmático (Gerbner, 2012).

Uma vez mais, se destaca o papel do fator humano, respeitante tanto ao/a *storyteller* assim como ao recetor/a (que numa fase posterior, o/a mesmo/a, poderá assumir a função de *storyteller*, uma vez que os papéis não assumem um caráter estático e passivo), na construção de uma relação, fomentado pela partilha da estória. Tendo em consideração a lógica da relação, Taylor (2016), afirma que para que haja partilha, devem ser considerados três pilares cruciais para a construção de uma boa estória: a relevância (do conteúdo da narrativa), a intensidade (o conflito, a mudança e a emoção) e a circulação (o comportamento, tomada de ação e partilha). Relativamente a este último, a circulação ocorre quando as pessoas (recetores/as) se sentem motivadas para divulgar um conteúdo que considerem significativo, assim sendo, a circulação (partilha) encontra-se associada à construção da relação ou *engagement*² (Fog et al., 2005).

Um estudo realizado por Lundqvist et al. (2013) a um universo de 20 pessoas entrevistadas, referente ao tema “cosmética” e associação a *blind brands*, provou que aquelas pessoas que previamente estabeleceram contato com estórias veiculadas pelas marcas sentiram-se, efetivamente, mais estimuladas e predispostas a falar sobre o assunto, àquelas pessoas que apenas tiveram contato com a apresentação de argumentos racionais sobre o produto. É de notar que as pessoas, ao relacionarem-se com a narrativa, sentem-se motivadas a partilhar uma estória desde que essa demonstre relevância. Pode afirmar-se que o/a recetor/a ao promover a partilha da estória torna-se responsável pela sobrevivência da narrativa, no tempo e no espaço.

Uma vez comprovada a importância do/a recetor/a na narrativa, importa compreender o papel do/a *storyteller*, cujo mesmo/a deterá responsabilidades das quais não poderá descorar. Aquele/a que desempenha o papel de *storyteller* deverá ser criativo/a com intuito de conceber estórias esteticamente apelativas, desenhando-as de

² Estimular a relação entre a pessoa e a marca (Lendrevie et al., 2015).

forma a produzir mensagens interessantes para o/a recetor/a (Turner, 1994). Para além das suas responsabilidades, o/a mesmo acaba por assumir um carácter ativo na estória, uma vez que a mesma também o/a influencia.

1.5. Conclusões Finais

Após analisados os papéis do fator humano, o modo de como este é afetado e simultaneamente afeta o processo de *storytelling* poder-se-á formular a versão final deste processo.

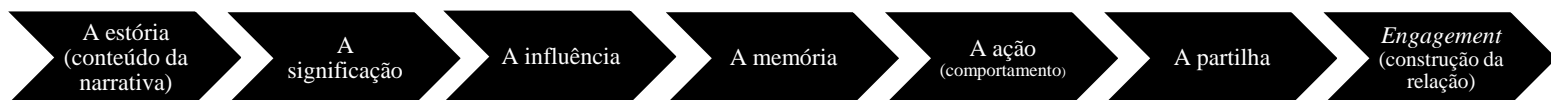


Figura 3 - Versão Final do Processo de Storytelling

Fonte: elaboração própria

A última etapa do processo de *storytelling* aborda a construção de uma relação. Tendo em conta este pressuposto, será necessário fazer uma última análise referente à prática comportamental, capaz de gerar *engagement* ou construção de relação. Atendendo às tendências da contemporaneidade, relativamente à lógica de *engagement* na ótica da narrativa de *storytelling*, surge a noção referente à narrativa *transmedia*, cujo conceito permitir aliar o complexo mundo ficcional à realidade presente, possibilitando a interação do público com a estória. Como conceito em si, a narrativa *transmedia* apresenta-se como “cultura participativa” que permite aproximar os/as fãs à estória sob o recurso do entretenimento, denotando que cada plataforma, seja jogo, livro, conversa nos *social media*, entre outros, ajuda a alimentar a estória (Jenkins, 2013 apud Brummitt, 2016). É de ressaltar que a noção de *transmedia* revela ser também uma tendência de comportamento *online*, onde o/a utilizador/a emerge e alimenta a estória, originando este/a conteúdo para a narrativa - *user generated content*³ (Costa, 2017)

Outro aspeto importante referente ao *storytelling* diz respeito à definição do problema, verificando-se que na atualidade o conteúdo presente nas estórias tende à superficialidade imperando a dificuldade em alcançar um significado e importância maior (Brad, 2016). Por vezes a ideia de que a estória constituiu sempre algo fascinante, leva a contrair o erro de querer comunicar qualquer argumento ou ideia de um modo menos apelativo, prevalecendo a falácia do deslumbramento face ao potencial, no caso

³ O utilizador é dotado da capacidade de produção de conteúdo autónomo e de valor para a marca.

explorado de forma inadequada, da estória. Nesse sentido, o problema não reside na ineficiência da estratégia de *storytelling*, ainda que “tudo” possa constituir uma estória, nem “tudo” constitui uma “boa estória” (Tugend, 2015). Recordando que todas as estórias, boas ou más, transportam informação, as mesmas podem não revelar um caráter utilitário, constituir uma moral, ou revelarem interesse para quem as recebe (Berger, 2014). A resolução para este problema passa por gerar uma narrativa de valor. Para o efeito, há que delinear com precisão o propósito da mesma, fazer uso da coerência e clareza na sua exposição, selecionar conteúdo interessante e, principalmente ter presente que o mesmo esteja adaptado ao seu público. Não só a construção da narrativa, mas o modo de como a estória é contada, afeta a receção da mesma (Barker & Gower, 2010).

Por outras palavras, o problema não prevalece na obtenção de estórias como ferramenta de persuasão, mas sim na má formulação do conteúdo e exposição das mesmas. As estórias que são sustentáveis continuam a falar por si mesmas (Taylor, 2016). Em suma, o *storytelling* – arte de contar estórias – consagra-se para além da narrativa, aspeto a ter em consideração na adoção do mesmo como ferramenta de comunicação (Love, 2008).

2. Brand Storytelling

2.1. A relevância do tema

Feita a análise referente ao conceito de *storytelling*, tendo esta servido o propósito de compreender aquilo que trata, conclui-se que, acima de tudo, o termo analisado atua como uma forma de comunicação. Assim sendo, o presente capítulo reserva-se à compreensão de *storytelling* enquadrado na prática publicitária, compreendendo assim a sua importância e pertinência para as marcas.

Se as estórias promovem a consolidação de um universo simbólico, também as marcas o poderão fazer através da apropriação e construção narrativa.

“Navegamos pelo nosso mundo através de símbolos e expressões visuais que formulam valores e constroem a nossa personalidade. Uma marca forte é um meio pelo qual o ser humano se afirma e se expressa” (Fog et al., 2005:18, tradução livre)

Assente nesta premissa, compreende-se que o ser humano não só habita no mundo, como também é guiado pela simbologia que nele está presente, afirmando-se

perante a sociedade através dos símbolos que o afetam. Se são as estórias responsáveis por atribuírem sentido ao mundo que rodeia o indivíduo, então poder-se-á afirmar que é própria narrativa a responsável por operar como conector entre marcas e pessoas, construindo um vínculo emocional (Rowe, 2017).

Da mesma forma que as marcas na publicidade pretendem transmitir valores, são, de certa forma, as mesmas responsáveis pela influência na formação da personalidade das pessoas com quem se relacionam. Deste modo, visando criar valor e simbologia, a marca recorre ao *storytelling*, denotando que “uma marca forte representa uma estória” (Fog et al., 2005, tradução livre), fortificando-se e elevando o seu valor. Entenda-se que os autores se referem ao processo de *storytelling* como uma opção estratégica cuja marca poderá recorrer, ou não, ainda que se o seu objetivo esteja relacionado com o posicionamento no mercado, de forma distintiva, emergindo a possível necessidade de conceber uma estória para a representar.

2.2. Conceito

Torna-se, então, relevante clarificar o conceito de *brand storytelling* de modo a avaliar posteriormente a importância da sua aplicabilidade. Assim, este diz respeito à apropriação de narrativas no seio organizacional como forma de comunicação e relação com o seu público. A narrativa publicitária segue, estrategicamente, o objetivo principal da marca, podendo o mesmo dar destaque ao produto/serviço da empresa ou a focar-se na transmissão de algum valor que identifique o ADN da mesma (Mcsill, 2013 apud Tormes et al., 2016).

É de ressaltar que, no entanto, o real interesse ao recorrer-se à estratégia de *storytelling* provém de uma necessidade transversal a todas as marcas: a sua construção identitária e, dessa forma, o *storytelling* representará uma clarificação da imagem da marca. Tendo presente esse intuito, é imprescindível que se produzam estórias que possam ser conhecidas e que consigam ser assimiladas pelos/as consumidores/as (Tormes et al., 2016). No sentido de fazer cumprir o propósito ligado à identidade e posicionamento da marca, através de *brand storytelling*, revela ser prioritário gerar uma boa narrativa, cuja performance alie a capacidade de expansão em diversos meios, o alcance de várias pessoas e a possibilidade de ser sustentada a longo prazo face à restrição e preocupação de aquisição de alguém que desempenhe o papel de *storyteller*.

Uma boa estória deve revelar uma narrativa poderosa, no sentido de ser capaz de contar várias subestórias, que possam suceder da narrativa central (Rowe, 2017). Da mesma forma, uma narrativa sustentável reforça o posicionamento da marca, já uma narrativa débil, pouco orientada ao tentar responder a diversos objetivos em simultâneo, revelar-se-á ineficiente.

2.3. As tendências e a propensão para as estórias

O *brand storytelling* tem revelado uma forte expressão digital, constituindo uma nova e poderosa oportunidade de construção de conteúdo narrativo, até para marcas que não se afirmem, prioritariamente, como “marcas digitais” (Rowe, 2017). É nesta propensão digital que impera o crescimento de marca apoiado quer pela expansão do meio digital em si, quer pelas especificidades das plataformas que permitem a exposição de uma enorme variedade de conteúdos, assim como pela abrangência de público que a marca desejará contactar. Naquela que é uma meta final orientada para alcançar resultados positivos de crescimento de marca no seio digital através do recurso ao *storytelling*, há que construir estórias relevantes, capazes de originar a sua partilha (Brendan, 2016). Uma vez mais, se afirma que a o mundo digital alimenta o elo de ligação entre o *branding*⁴ e o *storytelling* (Fog et al., 2005).

A crescente Era Digital ao promover a expressão da marca, poderá trazer toda uma componente benéfica para a mesma, no que toca à perceção favorável do/a consumidor/a em relação a si, ainda que possa coexistir com um lado menos positivo. Ao compreender-se que existe uma facilidade de expressão e de produção de conteúdo no seio digital, é possível denotar-se que esta abertura de possibilidades de escolha se encontra válida para qualquer marca, despoletando o problema da sobrelotação de mensagens, dando consequência a uma luta crescente de atenção seletiva e privilegiada. Desse modo, a ferramenta de *storytelling* pretenderá fazer com que essa emersão de possibilidades esteja a favor da marca. A fim de colmatar essa lacuna é imprescindível que o *brand storytelling* esteja formulado de acordo com a estória *core* da marca. Caso contrário, impossibilita-se que a marca permaneça consistente no sentido de ser percebida pelo/a consumidor/a da forma que deseja (Fog et al., 2005). Há que considerar que esta ideia não se revela válida apenas no âmbito digital, como, também,

⁴ Modo de a marca se afirmar, identificando-se com uma “cara” global podendo a mesma ter uma voz ativa junto das pessoas (Lendrevie et al., 2005).

na comunicação presencial ou referente aos meios tradicionais – importa garantir que as estórias sustentem a identidade global da marca (Rowe, 2017).

2.4. Miopia face ao valor da estória da marca

Um outro problema tendencioso advém da prepotência de se considerar que uma grande marca, por si só, congrega uma estória que certamente agradará aos seus públicos. Uma grande parte das marcas não se mostra competente na construção de uma estória única capaz de conceder propriedade a si mesmas. Relativamente a esse fator, só poderá ser firmada uma “estória única” quando os/as detentores/as de marca conseguirem pensar para além do seu universo empresarial, exigindo um exercício de pesquisa constante assim como a captação de *insights*⁵ para a sua subsistência (Wachtman & Johnson, 2009).

2.5. Brand storytelling no seio corporativo

Visando comprovar aquilo que anteriormente foi mencionado, atentar-se-á ao exemplo explanado pela autora Love (2008), com base no seu percurso profissional na Microsoft, demonstrando que a cética visão de alguns/as grandes líderes face à adesão ao *storytelling*, considerado por muitos/as destes/as, como uma perda de tempo, estava errada. O seu testemunho revela, através da sua experiência pessoal, que a aplicação da ferramenta de *storytelling* no seio corporativo da Microsoft foi um sucesso. A empresa considerou, para efeito estratégico, que o imaginário e o tom de comédia seriam ferramentas impressionantes a serem utilizadas por qualquer empresa. O exemplo real mencionado poderá constituir uma premissa importante, no sentido de refletir sobre a importância do *storytelling* corporativo, nomeadamente para empresas que pretendam desenvolver o seu negócio. Assim sendo, revela ser pertinente comunicar inicialmente com o público interno e, posteriormente estender a comunicação ao público externo (Klotz, 2016).

Emerge, por conseguinte, uma nova cultura de trabalho, onde o *storytelling*, no seio laboral, permite que as pessoas partilhem estórias pessoais dando, também, a

⁵ Verdade omissa: Reflexões com base em dados reais de pesquisas exploratórias (Vianna et al., 2012)

conhecer problemas profissionais que as afetem. Nesse sentido, poder-se-á afirmar que *storytelling* na organização permite conhecer e resolver conflitos (Kaufman, 2003).

2.6. Dificuldades de utilização da ferramenta de *brand storytelling*

No seio empresarial, adotar a ferramenta de *storytelling* poderá constituir um desafio, uma vez que a mesma pode, simultaneamente, ser encarada como uma ferramenta, uma estratégia e uma técnica, o que tenderá a complexificar o processo da sua implementação. Tendo em conta que se a dificuldade residisse apenas na distinção ao nível da nomenclatura, poderia nem surgir qualquer problema na sua aplicação prática. No entanto, o que se verifica é que as empresas demonstram alguma inércia face ao uso de uma nova estratégia designadamente pela aversão ao risco, o que poderá comprometer o sucesso da aplicabilidade de *brand storytelling*. Outro fator que atue contra o êxito desta ferramenta de comunicação é a elaboração de uma narrativa assente nos benefícios do produto e não nas necessidades do/a consumidor/a (Klotz, 2016).

Todos os problemas anteriormente mencionados advêm do uso incorreto desta solução estratégica, cuja mesma, quando bem operacionalizada, constituirá solidez e destaque face ao posicionamento de marca. Para comprovar o sucesso desta ferramenta, Ballester & Fernández (2016) realizaram um estudo relativamente ao comportamento do *storytelling* no seio das marcas espanholas, onde foi possível concluir que a argumentação racional terá, provavelmente, uma menor eficácia face às histórias que apelem às emoções. Todavia, as narrativas só traduzirão bons resultados quando se encontrarem orientadas aos/às clientes, possibilitando, assim, a construção de uma relação.

2.7. Objetivos

No entanto, à luz da atualidade, o desafio global que se coloca às empresas diz respeito aos seus objetivos de mercado. De momento, as vendas através de *hard selling* revelam um caráter superficial, no qual os/as consumidores/as não se mostram interessados/as, já a propensão para a aquisição de produtos através da valorização dos/as consumidores/as é uma tendência cada vez maior. O *storytelling*, ao conseguir argumentar emocionalmente, promove a criação de símbolos percebidos pelas pessoas ao mesmo tempo que as valoriza. Uma vez mais, o fator humano revela-se

central na delimitação estratégica das marcas, sendo ele o responsável pelo poder de decisão de compra, concretizando reconhecimento de marca. Nesse sentido, os/as consumidores/as tornam-se uma extensão da marca. É ainda de referir a importância do público afeito à marca, seja ele interno ou externo, porque é este grupo de pessoas que poderá atuar como *stakeholders*, quando verdadeiramente impactado pela estória (Fog et al., 2005; Simmons, 2001).

Qualquer empresa se revela interessada em obter resultados, contudo haverá diferentes objetivos a serem cumpridos a longo e a curto prazo. O *storytelling* tem uma predisposição maior para ajudar a cumprir objetivos de notoriedade e comunicação, já que os mesmos poderão estar diretamente conectados à carga emocional (Herskovitz & Crystal, 2010). As narrativas de *storytelling* detêm força porque conseguem apresentar o conteúdo de modo mais cativante em oposição à exposição de argumento racionais, por se envolverem emocionalmente com as pessoas (Berger, 2014; Farrell, 2016), por incluírem o/a leitor/recetor/consumidor/a no seu enredo, assumindo por vezes o papel de personagem da estória (Wachtman & Johnson, 2009) e, por conseguinte, conquistarem uma posição alocada na mente das pessoas (Rowe, 2017).

Na sua génese os benefícios que poderão ser encontrados através da adoção da estratégia de *brand storytelling* são: a elucidação de perceção de marca numa nova realidade (Bergman s.d. apud Rowe, 2017); construção de marca no seio organizacional revelando o seu carácter de liderança (Love, 2008); fortificar a boa reputação de marca (Ballester & Fernández, 2016); e gerar envolvimento, relação e afirmação do seu posicionamento na mente do/a consumidor/a (Ibidem).

2.8. Captar e reter a atenção do público

Localizando o panorama atual referente ao forte investimento publicitário por parte das marcas almejando alcançar o sucesso, Long (2013) recorda que a sobrecarga de conteúdos publicitários, atestando para uma média de 5000 mensagens diárias, revela ser um cenário menos entusiasta relativamente à captação de atenção das pessoas. No entanto, face a este cenário menos promissor para a publicidade, a autora demonstra ser possível reter o interesse do/a consumidor/a para a mensagem que a marca queira veicular, ao recorrer ao *storytelling*. Nesse sentido, os passos a seguir revelam ser: a construção de uma estória capaz de tornar a marca memorável; o emprego de palavras

transmitidas (conteúdo da narrativa) em ação e, por fim, o cumprimento da promessa da marca.

Segundo Klotz (2016), o objetivo principal, imediato, essencial da estratégia, deve passar pelos princípios de gerar e preservar a atenção das pessoas, referindo-se à capacidade de contar uma história menos superficial como a mera exposição e explicação do produto e fazer com que a narrativa se destine a criar emoções. Uma vez captada a atenção, prevalecem os objetivos a longo prazo, tais como a promoção de uma mudança social, através de uma exposição de conteúdo mais pessoal e intimista, mas que acima de tudo seja simples e honesta.

2.9. Operacionalização

Para que as marcas possam, efetivamente, usufruir da ferramenta de *storytelling*, é realmente importante que se compreenda de forma pragmática como a mesma possa ser efetivada. Nesse sentido, Schembari (2016) procurou revelar dicas para a sua otimização. A primeira diz respeito a uma análise prévia dos desejos do público a quem se deseja falar, através da concretização de estudos, sejam eles de campo, designadamente pela observação direta, sendo também relevante a aquisição de documentação histórica afeta ao universo da marca. A segunda, refere que contrariamente ao papel “expectável” do *storyteller* que, *a posteriori*, deveria ser uma pessoa que “lesse muito” como fonte de conhecimento, o autor revela que a leitura excessiva, por vezes, impede a escuta ativa das pessoas em redor, assim sendo, argumenta que a escrita revela ser um ato solitário, importante para recolha de *insights*, mas que, não substitui o contato presencial de modo a compreender os problemas reais da vida humana.

Para ilustrar a prática de *brand storytelling*, Gilliam e Flaherty (2015) revelam no seu estudo, o papel de *storytelling* aplicado a um caso específico de vendas pessoais centralizado na negociação entre um vendedor e comprador pela expressão narrativa de marca. O estudo revelou que no contato pessoal, o imprevisto do vendedor quando tenta comunicar com o possível comprador é muito elevado, daí o surgimento de uma dificuldade acrescida em conceber uma boa narrativa. No entanto, é possível que a mesma seja consolidada, designadamente numa primeira fase, pela escolha de um/a “*storyteller* capaz” – vendedor/a com talento para contar histórias, e numa segunda fase

pela formação contínua dessa pessoa, englobando nela a explicitação clara da estória da marca. Outro estudo realizado por Ballester & Fernández (2016) intitulado *Once upon a brand*': *Storytelling practices by Spanish brands* aponta como uma das conclusões no seio das marcas espanholas, a ineficácia na consolidação de uma boa prática de *storytelling* derivado da incongruência entre a teoria e a prática da mesma. Clarificando esta problemática verifica-se que as marcas não conseguem acompanhar o crescimento exponencial do *social media* e desse modo não se revelam capazes de alimentar os seus conteúdos com uma estória sustentada e sustentável.

Concluindo este capítulo, consciencializa-se a urgência em estar atento às tendências de comunicação, percebendo que, cada vez mais, as marcas tenderão a apoiar-se nas narrativas de *storytelling*. As estórias, para além de moldarem a realidade, conseguem instituir algo novo e cativante, sendo esse um cenário muito apelativo para as marcas. De igual forma, a estratégia de comunicação de *storytelling*, ao narrar acontecimentos, torna tangíveis os pilares abstratos, designadamente, os valores de marca, construindo assim uma presença real na vida humana (Fog et al., 2005).

Por parte dos públicos coexiste uma desconfiança permanente face a qualquer manifestação propagandística, quer pela quantidade incessante de marcas que se encontram em todo o lado (Kapferer, 2012) quer pelo número de mensagens publicitárias a que são expostos (Ibidem), colocando em causa, muitas das vezes, a sua eficácia. No entanto é possível, através das estórias, dissuadir essa barreira, uma vez que as mesmas se mostram cativantes, libertando, em certa medida, as preocupações das pessoas, garantindo-lhes informação crucial que possam reter na memória (Berger, 2014).

Recordando uma vez mais, que a capacidade da estória não se esgota na sua exposição argumentativa (Kaufman, 2003), leva a concluir que a mesma pode emergir diferentes universos, como é o caso das marcas. É nesse sentido que poderemos fazer a ponte do *storytelling* para o *branding*, arte de gerir uma marca, e ainda mais concretamente, ao *branding storytelling*, gerir uma marca com recurso à estória.

3. Branding

3.1. Branding e o storytelling

Após a exploração da temática de *storytelling* torna-se necessário averiguar a perspetiva de *branding* na pertinência de compreender o elo de ligação entre eles, quer na vertente concetual, assim como na vertente pragmática. O termo *branding*, derivado da palavra inglesa “*brand*”, traduz o ato de gerir a marca que, como já foi possível constatar anteriormente, conecta-se e ajusta-se de forma congruente com o *storytelling*, comprovado pela estratégia batizada de *brand storytelling*. Após esta constatação a nível concetual, coexiste a necessidade de compreender através de uma explicação como é que estes dois universos coabitam.

As marcas, acima da sua função primária de identificar o produto ou serviço, promovem a consolidação de personalidade humana veiculada pelas histórias. E é por isso que quando a pessoa adquire um produto ou serviço de determinada marca, automaticamente se torna participante da sua história. São as marcas que garantem às pessoas um papel na sua narrativa (Healey, 2009). Para além disso, o *storytelling* confere voz às marcas – *brand voice* – contestando uma proeminente rotina e a estagnação do mundo, alimentando um mundo ficcional no qual prepara o ser humano para a vida real (Miranda, 2014).

Dietrich & Schmidt-Bleeker (2012) acrescentam, ainda, que as marcas são apenas uma mera perceção do/a cliente, e que as mesmas estão submersas junto dos/as consumidores/as num processo de produção de histórias e significados. Para além disso, a pessoa é motivada pelas histórias que são exploradas pelas marcas (Mendes, 2014). Sendo possível afirmar que são as narrativas da marca um importante contributo para a sua notoriedade (Lendrevie et al., 2015).

3.2. O que são as marcas?

Ao referenciar-se o termo “*branding*” é impossível não se evocar a noção de “marca”. Neste ponto mais óbvio revela-se crucial que se compreenda, efetivamente, o que são as marcas e como atuam. Face a uma análise cronológica, tornou-se possível perceber que, a partir dos anos 80, houve um acréscimo de importância face ao valor

das marcas, sendo curioso o facto de que este interesse partiu de analistas financeiros/as e não de publicitários/as (Lendrevie et al., 2015).

A marca é um conceito abstrato que poderá ser encarado como um mera designação, um símbolo, um signo, ou todos eles em simultâneo na tentativa máxima de se conseguir diferenciar de toda a sua concorrência (AMA, 2012 apud Mendes, 2014; Keller & Lehmann, 2006). Outro ponto que reúne unanimidade é a evidência de que a marca é um fenómeno omnipresente na sociedade contemporânea (Mendes, 2014), refletindo a personalidade do produto/serviço, tornando tangível qualquer atributo ou empresa pela forma de como a sua exibição é percebida e relacionada com as pessoas (Meredith, 2017). Do lado psicológico, seja ele emocional ou racional, a marca atua como um contrato, uma garantia de confiança, diminuindo a percepção do risco por parte do/a cliente (Lendrevie et al., 2015; Keller & Lehmann, 2006), possibilitando a criação de identidade por parte do/a consumidor/a, uma vez que o/a mesmo/a acredita que utilizar uma marca com prestígio enaltece a si mesmo/a (Hockenberry & Helmchen, 2015).

Há uma distinção da marca na ótica do/a cliente e da empresa. Referente ao/a consumidor/a, é possível observar que a marca faz parte das suas decisões de compra, atuando como meio de comunicação com os/as demais. Para as empresas a marca é um elemento essencial do *marketing-mix*, encarado como um ativo financeiro capaz de gerar receitas e de se revelar uma vantagem competitiva em momentos de crise (Mendes, 2014).

A ideia de que marca representa valor conduz-nos ao conceito de *brand equity* - capital da marca, cujo mesmo é um dos conceitos mais importantes para o negócio (Kapferer, 2012). Esse valor resulta da conquista de um significado na mente do/a consumidor/a – notoriedade e reputação (Mendes, 2014) adquirindo, neste ponto, uma conotação de “valor percebido”, cujo mesmo é a chave para estabelecer o limite referente àquilo que as pessoas estão dispostas a pagar pela marca (Crimmings, 1992, apud Mendes, 2014). Sem questionamento, a marca gera, também, valor para o/a cliente por se constituir um ato de autoafirmação e aprovação do/a mesmo/a na sociedade em que se insere, envolvendo as suas aspirações e os seus desejos mais profundos (Lendrevie et al., 2015; Mendes, 2014).

3.3. O que é *brand voice*?

A marca revela a sua força na relação que constrói com as pessoas, como referido no ponto anterior. Para que tal se torne possível, a marca necessita de comunicar eficazmente com as pessoas, ainda que nem sempre a imagem do/a utilizador/a e a personalidade da marca sejam concordantes (Mendes, 2014). Através dessa constatação, poder-se-á referir a possibilidade de surgimento de problemas nos elementos essenciais da marca, concernente ao seu nome, fundamental para potencializar associações (Keller, 2008, apud Mendes, 2014), ou, com alguma inconstância, no *brand voice* – voz da marca, muitas das vezes manifestada na escrita da própria marca. Este défice revela-se à luz da incongruência da unicidade – *brand unity*, ou seja quando a marca revela tons diferentes de comunicação em diferentes plataformas, meios, ou no mesmo espaço, mas em períodos de tempo distintos. O tom de voz, um dos aspetos mais importantes do ADN de uma marca, é algo que necessita de ser transversal e único, prevalecendo inalterável (Miranda, 2014), até porque o mesmo é responsável por estabelecer a personificação dos valores da marca – *brand persona* (Herskovitz & Crystal, 2010).

3.4. O que é o *branding*?

Lipovetsky (2007) alega que o que “vende” não são os produtos em si, mas o conceito e o estilo de vida associado às marcas. Esta afirmação poderia ser o mote para definir o *branding* – gestão de marca, cujo mesmo poderá ser encarado como uma estrutura de identificação de um produto ou serviço, uma filosofia de trabalho multidisciplinar que poderá agregar diversas metodologias, e ainda agrupar conceitos respeitantes ao *design*, publicidade e *marketing* (Gomez et al., 2011). Na visão de Meredith (2017), o *branding* estará para além do produto ou serviço, refletindo uma promessa a ser cumprida conectada à reputação da marca. No entanto, ao considerar-se que marcas, possuem a faculdade de se tornarem cada vez mais humanizadas, revelam-se capazes de apelar à afirmação da identidade individual, sendo esta a missão do *branding* (Cato, 2010). A operacionalização do *branding* é mais do que uma vertente concetual, manifestando-se em atos concretos, ainda que o seu maior desafio seja uma luta perpétua face à promessa e significados da marca perante os/as seus/suas clientes (Mendes, 2014).

3.5. Qual a sua origem?

Se a origem do *branding* se nortear pelo início de valorização das marcas, considerar-se-á a faixa temporal referente aos finais dos anos 80, sendo este um bom marco cronológico, uma vez que nessa altura começou a considerar-se as marcas como ativos importantes que impulsionariam o crescimento do negócio (Aaker, 2014). No entanto, ao encarar-se o *branding* como atividade que visa valorizar, diferenciar e identificar o produto/serviço poder-se-á avançar na ordem cronológica até meados dos anos 90, ao atentar-se o *branding* como atividade oficial, altura em que este começa a ser percecionado como uma força intangível com enorme valor para as empresas (Keller & Lehmann, 2006). Todavia, face à Era Frenética, predominantemente capitalista, que se tem vivenciado, a marca tende a deixar de ser percebida como um simples sinal distintivo, sendo, por isso, essencial a sua gestão, havendo já, por parte das empresas, uma consciência da sua importância (Mendes, 2014).

No sentido de melhor compreender a sua origem, poder-se-á observar a evolução da própria noção de marca. Se outrora a marca pretendia diferenciar e dar nome aos produtos e serviços, atualmente, preocupa-se com a comunicação de valores universais, no sentido de aproximar as pessoas das marcas (Lendrevie et al., 2015).

3.6. Qual a sua pertinência?

A necessidade de construir *branding* surge de vontade de operar numa diferenciação estratégica, assim, torna-se diferente da distinção existente nos primórdios da “marca”. Com a passagem de uma sociedade estandardizada e de escolhas limitadas para uma sociedade de livre arbítrio, verifica-se uma alteração na própria lei de mercado: da oferta e da procura, e como tal, a gestão de marca vem permitir a criação de uma identidade nesta nova perspetiva comercial (Gomez et al., 2011).

Para além das condições do ambiente externo à marca, poderá adivinhar-se vantagens referentes à operacionalização do *branding* para os/as *marketeers*, particularmente pela relação que a marca estabelece com o seu *target*, levando em consideração que este público, posteriormente, poderá assumir o papel de *stakeholder*

capaz de divulgar a marca, assim como participar no processo de cocriação de valor para a marca (Merz et al., 2009 apud Mendes, 2014).

3.7. Quais os seus objetivos?

Os objetivos são sempre uma formulação subjetiva, no sentido em que dependem do público a quem os mesmos se destinam, bem como de outros fatores. Para uma empresa coexiste a possibilidade de, a longo prazo, reforçar a reputação da marca, estimular a lealdade dos/das consumidores/as, melhorar a perceção, designadamente, a nível da qualidade/performance do produto, podendo estas variáveis manifestarem-se numa oscilação de preço (Mendes, 2014). A marca ao possuir uma entidade de valor comercial na empresa, revela que um investimento na mesma promoverá retorno, no entanto, há que em conta que este não se refere apenas a nível financeiro, assim como também alude a sentimentos de pertença nos/as clientes externos/as e nos/as próprios/as colaboradores/as da empresa – *branding* corporativo (Lendrevie et al., 2015). O ato de implementar o *branding* não depende exclusivamente de fatores internos, designadamente a liderança, o posicionamento, e constituintes da marca, pelo que o mercado é um fator primordial a ter em conta como guia desta estratégia de marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

3.8. O *branding* corporativo: *stakeholders*

Atento à questão de procriação de sentimentos de pertença, Chernatony (2001), um dos primeiros académicos a debater a pertinência da perspetiva interna na gestão de marca, enfatizou a importância de integrar estes sentimentos perante todos os *stakeholders* no processo de *branding*. Partindo do pressuposto que a implementação de estratégias deve começar dentro da empresa, poder-se-á afirmar que igualmente relevante face ao *branding*, estará o *branding* corporativo, cujo mesmo se apresenta como evolução natural do *branding*, onde todos/as os/as colaboradores/as integrem a conceção da marca (Mendes, 2014).

4. Branding Corporativo

4.1. Enquadramento histórico

Reside uma dificuldade ao tentar precisar-se a origem do *branding* corporativo, tendo por isso, ocorrido diferentes períodos de referenciação face ao mesmo. No seio da literatura relacionada com o *marketing*, será possível proferir que o termo *branding* corporativo tenha surgido pela primeira vez há cerca de 30 anos atrás, provocando um grande interesse no tema (Biraghi & Gambetti, 2015; Fan, 2005). Já para Peri (2009), esta atividade marcou a sua proeminência em finais dos anos 80 e início dos anos 90. Há ainda quem considere que somente por meados dos 90 se começou a expressar como atividade autónoma (Schultz et al., 2005).

4.2. Como se tornou mediático no seio organizacional/de onde surgiu

As marcas até então tinham vindo a proliferar apoiadas na ótica comercial. No entanto, revela-se imprescindível a compreensão de que as mesmas são parte da construção social, designadamente, no seio corporativo. Nesse sentido, uma marca corporativa revela-se vital para a reputação da organização (Fan, 2005).

Ainda que a construção social se apresente, para os/as detentores/as das marcas, como parte de uma conceção teórica, é possível aferir que as mesmas, como foi analisado precedentemente, revelaram ser ativos muitos poderosos a nível de valor comercial empresarial, o que alterou, drasticamente, o modo de como o *marketing* encarava as encarava até então (Aaker, 2014). Assim sendo, a atividade de gerir as marcas, *branding*, começou a ganhar forma no seio do *marketing-mix* da empresas (Schultz et al., 2005) e simultaneamente a conceder mais força à própria empresa (Keller, 2013). A marca contemplada como uma “marca corporativa” principia um “reinado” de força debruçado na ideia central de que os valores que a constituem poderão estender-se a toda a organização (Schultz et al., 2005). Neste sentido, eleva-se a crescente força das marcas no seio organizacional comportando mediatismo ao tema de *branding* corporativo.

4.3. O que é o *branding* corporativo?

Poder-se-á questionar a que se refere, concretamente, esta prática. «Estratégia?»; «Estilo de vida da marca no seio organizacional?»; na tentativa de se elucidar acerca da temática, revisitou-se um quadro teórico referente a variados contributos pelos/as diversos/as autores/as. Para Fan (2005), o *branding* surgiu como uma nova “função” do *marketing*, ainda que o autor considere que o seu exercício esteja para além da função de etiquetar um produto ou serviço. Referente ao *branding* corporativo considera que o mesmo pretende fortalecer relações numa fase primária com o público interno e posteriormente com todas as pessoas. O mesmo poderá servir para procriar uma identidade própria à marca e a todos os/as colaboradores/as (Peri, 2009). Encarando este aspeto, compreende-se que o fator humano da organização assume também a faceta de apresentar a “cara da empresa” (Fan, 2005).

É importante também observar a marca à luz corporativa, analisando os pilares de que é constituída. Segundo Keller (2013) a marca é constituída pelo "coração" – emoção; a "mente" – razão; e o "corpo" – forma (produto ou serviço). Ao compreender-se estas três colunas basilares que orientam a marca na ótica racional e emocional, torna-se relevante enumerar quais as dimensões centrais que o *branding* corporativo aporta, particularmente: o nome e simbologia na perceção clara e única de todos os elementos da organização; as decisões a serem tomadas enquanto marca, mas que possam atingir os/as colaboradores/as internos/as; a compreensão real da promessa da marca; e a criação e cocriação da marca aos olhares dos/as seus/suas funcionários/as (Schultz et al., 2005; Mendes, 2004).

Posto isto, compreende-se que não apenas a prática ganha forma e nome: *branding* corporativo, como simultaneamente a marca assume uma nova postura, passando a ser considerada de “marca corporativa”, por constituir relações diretas entre todos os públicos, possivelmente encarados como *stakeholders* (Schultz et al., 2005; Fan, 2005).

4.4. Pertinência do tema e a cultura organizacional

Ao estudar-se o tema do *branding* corporativo, é revelada a impossibilidade de descorar da temática de “cultura organizacional”, na qual se irá tentar compreende-la face ao enquadramento com o tema central. Na sociedade, coexiste um grupo de

princípios básicos que regem a conduta do indivíduo, do qual se atribui o nome de “cultura”. No seio organizacional, o mesmo ocorre através de pautas que orientam os comportamentos, nascendo assim a expressão “cultura organizacional”, por outras palavras, a mesma diz respeito às crenças e aos valores, partilhados entre todos os membros da organização, que orientam a uma conduta comportamental (Peri, 2009).

4.5. Dicotomias

Após um conhecimento mais elucidativo da temática, revela-se essencial estudar duas dicotomias. Uma respeitante aos tipos de *branding*, de produto e corporativo, quer pela consideração do tema pertinente aos olhares dos/as *marketeers* e dos/as colaboradores/as da organização concernente à questão da “rentabilização” se resumir a práticas financeiras, e outra respeitante à sua concetualização teórica e aplicação prática.

Assim sendo, para Schultz et al. (2005) o *branding* corporativo encontra-se dividido em dois campos: um deles, referente à caracterização de produto/serviço e o outro relacionado com uma estratégia integrada de marca. No sentido de promover essa delimitação, precedentemente dedicaram-se à análise de outras visões autorais. Nelas puderam compreender que, para alguns/as desses/as autores/as, a principal abordagem prendia-se em dar forma à noção de “organização como marca”, como se fosse uma simples extensão da abordagem de “*branding* de produto” dando importância à filosofia da marca, enquanto para outros/as a preocupação central orientava-se na formulação de uma identidade relevante para os seus *stakeholders*.

Uma outra dicotomia como foi mencionado relaciona-se com a dualidade entre teoria e prática, nesse sentido, Peri (2009) esclarece que o domínio do estudo dedicado ao *branding* corporativo assenta em duas preocupações centrais: o conhecimento a nível profissional e o fenómeno de comunicação organizacional. Numa tentativa de se elucidar esta demarcação, compreendeu-se que, por um lado, permanecia a postura dos/as profissionais da área, preocupados/as com a prática profissional, por outro lado, os/as teóricos/as mostravam-se focados/as em analisar a identidade de imagem corporativa como fenómeno comunicativo.

Outro problema ocorre ao nível da perceção e interiorização da marca como uma prática social e não apenas como um produto. Fan (2005) explica que o “*branding*” carece de permanência como prática obrigatória a ser encarada como parte constituinte

do negócio, não sendo visto como uma opção estratégia que as empresas possam, ou não adotar. Nesse sentido, é gerado uma confusão entre marca e as suas práticas, uma vez que, frequentemente por parte dos/as colaboradores/as, a marca é encarada como *performance* representativa de um bom ou mau produto/serviço, influenciando diretamente aquilo que possa ser a sua real prática no seio corporativo. Se o/a colaborador/a não acreditar na marca, inerentemente, irá considerar que a conduta laboral da marca/empresa será igualmente inadequada. Um dos principais problemas relaciona-se com o facto do *branding* corporativo continuar a ser encarado como *branding* de produto (Schultz et al., 2005).

4.6. *Branding* de produto face ao *branding* corporativo

Inicialmente, importa referir que o *branding* de produto⁶ é precedente ao *branding* corporativo e, nesse sentido, o primeiro tem por base o segundo, ainda que um grande fator diferenciador permaneça no facto de estar orientado aos/às colaboradores/as da uma empresa, considerando-os/as como *stakeholders* (Hatch & Schultz, 2001 apud Alizadeh et al., 2014). No entanto, o *branding* corporativo não se destina apenas aos/às colaboradores/as da empresa: público interno, mas a todos/as os/as consumidores/as, englobando nesse grupo: fornecedores/as, comunidade, acionistas, ONGs, implicando assim todos os “agentes” que possam afetar a empresa (Hatch & Schultz, 2003).

Para compreender as diferenças entre os dois, Alizadeh et al. (2014), referente ao artigo *The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: a conceptual framework* decidiram elaborar um quadro com as principais diferenças entre *branding* de produto e *branding* corporativo, numa tentativa de esclarecer e agrupar toda a informação que foram recolhendo. Assim sendo, a dicotomia entre os dois poderá ser esclarecida através de um pequeno quadro resumo:

<i>Diferenças</i>	<i>Branding Produto</i>	<i>Branding Corporativo</i>
Item	Produto/serviço	Organização
Gestão	Gestão intermédia	Gestão de topo

⁶ *Branding* de produto consiste na tentativa de diferenciar a perceção de determinado produto ou serviço dos de mais da concorrência (Alizadeh et al., 2014).

Público	Consumidores/as	Todos os stakeholders: colaboradores/as, consumidores/as, fornecedores/as, acionistas, ONGs, toda a comunidade.
Responsabilidades	Departamento de <i>marketing</i> e outros especialistas	Toda a organização
Mix de comunicação	Comunicação de <i>marketing</i>	Comunicação organizacional
Período	Curto prazo	Medio a longo prazo
Risco	Baixo	Alto
Soluções de problema ao nível sociais e éticos	Baixo	Alto

Tabela 1 - Quadro comparativo branding de produto e corporativo (Alizadeh et al., 2014)

4.7 Quais os seus objetivos?

Os objetivos globais do *branding* corporativo presenteiam-se na consolidação de uma imagem de marca forte e diferenciada da concorrência, apoiada na equipa integrada nos valores da empresa «podendo ser relevante para atrair e reter os/as melhores colaboradores/as» (Peri, 2009). Outro objetivo é respeitante à equidade, na preservação de uma identidade única comunicada interna e externamente juntos dos seus *stakeholders*, podendo estes assumirem o papel de público interno e posteriormente público externo (Schultz et al., 2005; Muzellec & Lambkin, 2009 apud Brodie et al., 2017), promovendo assim uma reputação favorável da marca.

4.8. O que o torna tão poderoso?

Segundo, Aaker (1996), se as empresas permanecerem exclusivamente orientadas aos atributos do produto, correm maiores riscos de subsistência, originalidade e preferência por parte do do/a consumidor/a. Nesse sentido afirma que os atributos a nível organizacional mostram-se mais resistentes sendo, por isso mais competitivos contribuindo para o valor da marca, até porque o autor considera que há mais permeabilidade para que outras marcas copiem um produto e encarem maior dificuldades em duplicar a fator humano, os valores e as práticas internas. A força do *branding corporativo*, não está apenas na sua singularidade, difícil de copiar por outras

entidades, como também se revela poderoso pela promoção da própria equidade da marca no sentido de cimentar uma boa reputação⁷ (Vithala et al., 2004).

Em suma, poder-se-á considerar que o que torna esta prática tão poderosa é a força do capital humano – *empowerment* dos/as colaboradores/as. Quando o mesmo está claramente integrado na visão da empresa, poderá promover grandes influências de carácter emocional, resultado da partilha de valores interna e externamente (Mendes, 2014).

Referenciado uma vez mais o acrescento do *branding* corporativo face ao *branding* de produto, ao se evidenciar as questões de relacionamento (Keller, 2013), estas lograrão uma força, no sentido em que a sua prática, possa significar a aquisição de novas oportunidades de negócio, pela abertura em comunicar e expressar a marca de uma nova forma, sem que esta se encontre veiculada ao produto/serviço que representa (Keller, 2013; Aaker, 2014).

Numa tentativa mais pragmática de se compreender a pertinência desta forma de atuação, poder-se-á mencionar um estudo realizado pelos autores Tanveer & Lodhi (2016) onde intentaram colocar em prática o modelo “*brand equity model*” do livro “*Managing Brand Equity*” de Aaker (1991) à luz de marcas de sapatos paquistanesas, comprovando que as dificuldades sentidas por quem detinha essas marcas, nomeadamente problemas a nível de consciência ambiental das marcas, podiam ser amenizadas por questões de equidade e força se a marca se tornasse mais corporativa. Poder-se-á concluir através de um caso prático que o *branding* corporativo poderia ter uma implicação muito positiva no património global da marca, aumentando a qualidade e confiança percebida por parte do/a cliente.

Ao compreender-se a importância de abraçar o *branding* corporativo, deverá reflexionar-se sobre ele como uma prática ética - *ethical branding*, caminho que a empresa poderá adotar, constituindo uma vantagem competitiva através desse tipo posicionamento ao tornar-se numa consciência ética perante todos os seus públicos (Fan, 2005; Brammer & Pavelin, 2004).

Findando mais um capítulo referente ao *branding* e *branding* corporativo é possível denotar as semelhanças e diferenças entre estes dois conceitos. No entanto,

⁷ A reputação corporativa consiste na avaliação dos stakeholders em relação a uma determinada organização (Faia et al., 2014)

apesar das delimitações que concerne a cada um deles, compreende-se que os dois poderão marcar presença no seio empresarial, sem que nenhum deles seja suprimido. Com isto, pretende-se afirmar que ao se dedicarem a uma área específica, cada um poderá oferecer às empresas e às marcas mais-valias essenciais que possivelmente se poderão traduzir num potencial distintivo no mercado em que se inserem.

Refletindo agora sobre todo o enquadramento teórico relativo ao *storytelling* na prática publicitária, designadamente *brand storytelling*, *branding* e *branding* corporativo, poder-se-á concluir que cada uma das áreas mencionadas possuiu a capacidade de cooperação, em oposição à divergência de caminhos/objetivos, conferindo bons resultados ao atuarem em conformidade e em conjunto.

Atendendo que um dos grandes objetivos das empresas é atingir determinado nível de notoriedade, principia-se que a reputação e a credibilidade são um foco a ter em consideração, atendendo que, por outro lado, as marcas só existem pela projeção originada pelas pessoas. Deste segundo aspeto referenciamos a importância do fator humano, cujo mesmo apresenta, frequentemente, numa fase inicial alguma desconfiança e descrédito face às marcas, assim sendo, cabe a estas a tentativa de reduzir essa aversão ao “risco”, afirmarem-se como um sistema de garantia (Lendrevie et al., 2015; Keller e Lehmann, 2006) através da prática de *branding*. Não obstante, não apenas o *branding*, dedicado ao produto/serviço representa interesse, sendo que o indivíduo, ao comportar-se como possível *stakeholder*, quando credibilizado e satisfeito com a marca, poderá representar um grande potencial para a mesma (Chernatony, 2001), e em simultâneo ser afetado positivamente por uma imagem de valor, através do *branding* corporativo.

Aleando a vontade e necessidade que possa existir face à necessidade de gerar notoriedade, não só as práticas de *branding* se mostram essenciais. De igual modo, o *brand storytelling* comprova que o universo das histórias revela um contributo fundamental para a notoriedade (Lendrevie et al., 2015) e, por sua vez, as marcas alimentam-se desse feito. É de igual importância salientar-se a articulação presente na “notoriedade” e nas “pessoas” como principais elos de conexão entre os conceitos explorados nesta análise teórica. As histórias geram símbolos capazes de veicular valores das marcas, celebrando não apenas um certo prestígio de utilização das mesmas, (Hockenberry & Helmchen, 2015; Mendes, 2014) como a formação de laços de identidade nas pessoas, sejam estas consumidores/as, trabalhadores/as, e todos os “agentes” que tomam contacto com as mesmas, refletindo-se no *branding* e *branding* corporativo. Sendo de extrema importância o contributo que cada uma destas áreas

possa surtir no objetivo principal: imagem de marca revela-se indispensável não desconsiderar nenhuma destas no exercício prático de qualquer trabalho a ser desenvolvido pelas marcas.

Partindo do contributo teórico por parte dos/as autores/as analisados/as, proceder-se-á à tentativa de pragmatizar algumas dessas orientações num trabalho prático a ser explorado. Para esse efeito, poder-se-á ter em consideração e como inspiração algumas premissas analisadas, designadamente as seguintes: é o conceito que “vende” e não o produto em si mesmo (Lipovetsky, 2007); Uma marca forte no seio corporativo é mais robusta exteriormente (Keller, 2013); A argumentação racional é menos efetiva que a persuasão emocional (Kaufman, 2003; Berger, 2014); O conteúdo a ser narrado, *storytelling*, não contém barreiras (Gerbner, 2001; Simmons, 2001). A partir da reflexão implícita nessa frase poder-se-á dar início a um trabalho de campo, fora do território expetável, ou seja, o *branding* e *storytelling* não têm que atuar apenas sobre campanhas de publicidade ou ações comerciais, e, por isso, há novos caminhos a percorrer. Para desafiar este pensamento, poder-se-á rever a ideia de Berger (2014) que afirma que o mundo é movido pelo efeito de contágio e não pela real vontade do ser humano. Com esta última frase permanece a tentativa de elucidar-se o caminho a percorrer, no esforço de fazer algo diferente, não sofrendo com o efeito de contaminação.

Enquadramento do Estágio

5. Caracterização da organização We Have Ideas

É essencial que se conheça a empresa We Have Ideas, daqui em diante designada de WHI, onde decorreu o estágio curricular, que possibilitou a oportunidade de desenvolvimento de atividades relativas à temática de *storytelling* para a construção de *branding* presente no relatório de estágio, simultaneamente compreendendo o seu contributo para a organização. Assim sendo, a presente secção destina-se a uma breve apresentação de informações recolhidas no seio organizacional, tendo em conta que, na sua maioria dos dados auferidos foram disponibilizados, no decorrer de conversas informais, pela Diretora Geral da Empresa, Sofia Carmo. É de notar que a informação reunida e apresentada permanecerá a mais atualizada possível e, nesse seguimento, foi possível assistir a uma mutação dentro da empresa no decorrer do estágio, permitindo estabelecer pontos de partida distintos de como esta se apresentava no mercado no início do período do estágio e no término do mesmo.

A WHI em março de 2017

A WHI é uma *startup*⁸ datada de dois anos de maturidade, surgiu a 17 de março de 2015, proliferando no mercado dos eventos corporativos, promoções no retalho e fornecimento de serviços de hospedeiros/as e promotores/as – inerente a este tipo de prestação de serviços, permanece um prévio recrutamento e seleção para esses cargos. Como tal, poderá ser vista como uma empresa de subcontratação temporária⁹ e ativação de marca fundada pela Diretora Geral da Empresa, Sofia Carmo, possuidora de um *know-how*¹⁰ de 10 anos nesta área de mercado. A marca WHI pretende apresentar-se

⁸ Uma *startup* é um negócio em fase de experimental, onde procura solucionar problemas que os/as seus/suas clientes lhe apresentem. Deixa de ser uma *startup* no momento em que se tornar uma fonte de receita capaz de cobrir todos os custos e investimentos, passando a ser designada apenas de negócio (Torres, 2014).

⁹ A subcontratação temporária é uma decisão estratégica de modo a assegurar a vantagem competitiva, sendo que a empresa que venha a recorrer à subcontratação, reconhece atributos como a benefício de redução de custos - face à contratação permanente -, angariação de especialistas e com as competências certas, maior flexibilidade e menos riscos (Rego et al., 2015).

¹⁰ “Conjunto de conhecimentos, de técnicas e de competências que alguém adquiriu, normalmente através de experiência”; in Dicionário Léxico (2017).

como uma empresa diferenciadora devido à capacidade de polivalência - característica da força interna de todos/as os/as seus/suas colaboradores/as.

Revela-se essencial analisar outras características presentes na empresa visando, também, a compreensão da marca face às questões de imagem – *branding*, designadamente, o nome da empresa responsável por ser um dos principais impulsionadores na pretensão de representar uma Proposta de Valor da marca. Ao analisar-se a nomenclatura da marca torna-se possível desconstruir os seus inerentes significados, nomeadamente; *We* – Nós, dando sentido ao possível sucesso da marca resultado da força proveniente das pessoas, incluindo nela os/as seus/suas colaboradores/as especializados/as e multidisciplinares e parceiros/as. Importante é de referir que a WHI nunca se afirma como uma empresa individual sustentada através de efeitos milagrosos obtidos pelo trabalho de uma pessoa singular; *Have* – Temos, importa denotar que o verbo se encontra no presente, transmitindo a ideia de atuação imediata face a qualquer problema apresentado pelos/as seus/suas clientes, acresce ainda a força do positivismo presente na palavra, “temos”. Por outras palavras, não há desafio que surja que não possa ser solucionado através da formulação de ideias; *Ideas*, aqui a palavra embora possa parecer redundante, terá que forçosamente ser utilizada por ser insubstituível. Na empresa acredita-se que a força advém da ideia. A mesma pretende ainda transmitir que qualquer dificuldade de negócio pode ser colmatada com a ideia certa. Por outro lado, a formação do nome para a fundação da empresa, teve o intuito de utilizar a palavra “ideia” para uma aproximação ao mercado dos eventos, aludindo ao facto de que uma empresa tão recente num mercado saturado de ofertas idênticas, só poderia vingar através da diferenciação presente na força de uma “ideia inovadora”.

É certo que, no mundo, as mudanças são constantes, designadamente no seio organizacional, no entanto, há que compreender que existem fatores imutáveis capazes de gerar significado como é o caso dos valores. Nesse sentido, é urgente que se defina a filosofia da empresa de modo a ser vivida e partilhada por todos os recursos humanos afetos à organização (Rego et al., 2015). Com intuito de conhecer e dar a conhecer a empresa, assim como para gerar significado, uma das propostas incidiu-se com a

construção de uma Visão¹¹, Missão e Valores¹², uma vez que, até ao momento, não estavam expressos. Através de um trabalho conjunto foi possível traduzir em palavras, aquilo que já permanecia intrinsecamente na realidade da empresa. Partindo desse ato, construiu-se assim a “Visão” da empresa: tornar-se a empresa de referência, *top of mind*¹³, de qualquer empresa no setor de eventos corporativos e ativação de marca; a sua “Missão”: converter cada problema do/a cliente numa solução inovadora através de proliferação de ideias criativas, possibilitando um acompanhamento em tempo real, próximo e mensurável; os seus “Valores”: Profissionalismo, Integridade, Criatividade, Competência, Pro-Atividade, Dedicção, Inovação e Sustentabilidade. Após toda esta construção e desconstrução de conceitos foi possível compreender que para a marca o essencial seria honrar todos os seus compromissos com os/as clientes, fazendo dela uma empresa de crescimento sustentável no decorrer do seu tempo de maturação.

Relativamente à estrutura organizacional a WHI, assenta numa divisão sob três direções funcionais, nomeadamente: Gestão de Contas de Cliente - *Account*; a Direção Financeira; e a Direção de Recursos Humanos. Face a esta nomenclatura de cargos, é de denotar que os mesmos não se esgotam nos seus departamentos, pela razão de que a empresa possui na sua constituição interna o total de quatro elementos. Tendo em conta este cenário, está eminente uma exigência de polivalência de funções. Não havendo lugar para uma delimitação física dos departamentos, cabe a todos os membros internos da equipa, a capacidade de responder às funções de: gestão de pedidos de cliente e a respetiva comunicação pessoal; proceder ao recrutamento e seleção de hospedeiras/os e promotores/os; orçamentar pedidos do cliente; coordenar ações em terreno; realizar credenciais; operacionalizar e participar em toda a logística, designadamente montar e desmontar eventos, assim como solicitar serviços externos quando necessários; estar presente nas formações de colaboradores/as; entre muitas outras funções. A equipa da WHI não se limita aos quatro elementos mencionados, no entanto, para se compreender a delimitação entre as pessoas que trabalham internamente e a tempo integral no escritório face às pessoas que trabalham a tempo parcial, tais como promotores/as e

¹¹ “Imperativo” de gestão global capaz de orientar a empresa na sua tomada de decisões do ponto de vista estratégico, explanando a posição que a marca pretenderá ocupar no seu mercado de referência (Lendrevie et. al., 2015).

¹² A identidade da empresa veiculada pelo conjunto de signos expressos pela marca possui pilares basilares tais como a missão, a sua meta estratégica e valores (Lendrevie et. al., 2015).

¹³ Notoriedade espontânea, primeira referência na mente das pessoas quando apresentado determinado segmento de mercado (Lendrevie et. al., 2015).

hospedeiros/as, coordenadores/as, entre outros, optou-se por classificar a equipa sobre estas duas destrições.

Outro ponto importante a referir diz respeito ao espaço físico composto pela permanência das empresas WHI e Marketing Stuff – empresa de armazenamento de objetos de *marketing*, distribuição e apoio logístico na implementação e montagem de eventos – fazendo com que as duas entidades coabitem e colaborem em diversos projetos conjuntos. Partindo de uma observação global sobre a empresa, é possível constatar que um dos grandes pilares da WHI são as pessoas, na medida em que é no poder humano que reside a faculdade de tornar possível a implementação de medidas de atuação e delas se obter o sucesso.

A WHI em maio 2017

Como foi referido anteriormente, a empresa está atualmente a passar por um processo de transformação e reconfiguração quer a nível interno como externo. No decorrer do estágio, já após ter sido realizado o diagnóstico da empresa, permanecendo o mesmo já numa fase de implementação, foi possível compreender que a WHI na atualidade deixaria de ser aquilo que a caracteriza no momento, como uma *startup* na área de eventos corporativos, promoções de retalho e ativação de marca, para pertencer a um grupo que integra diferentes empresas.

O projeto que assinala esta mudança denomina-se de *Project 360°*, englobando a presença de três empresas de diferentes ramos empresariais, nomeadamente a WHI no setor de eventos corporativos, promoções e ativação de marca; a Pêbê Brand Energize no setor de *gifting* e implementação logística de decoração de espaço, viaturas, etc; e a LINTAS no setor da publicidade quer a nível tradicional, tv, *outdoor* e rádio como a nível digital; sendo que esta união traria força ao projeto pela partilha de sinergias e *know-how* específico de cada uma.

Esta aliança que, atualmente começa a dar os primeiros passos de implementação, terá um período de restabelecimento de dois anos, denotando que paulatinamente as empresas deixarão cair as suas designações atuais, inicializando a fase de *rebranding*¹⁴, primeiramente por uma mudança no nome, designadamente WHI,

¹⁴ Parte do *branding* com o intuito de reafirmar um novo posicionamento (Lendrevie et al., 2015).

Pêbe Brand Energize e LINTAS *by Project 360°* para a posterior e única denominação oficial de *Project 360°*. A fusão das empresas trará benefícios acrescidos a nível interno, mas que a nível de presença de mercado significará um grande impacto na concorrência, dado que o/a cliente poderá beneficiar de um acompanhamento maior e especializado em qualquer um dos setores de trabalho, não necessitando de recorrer à contratação de várias empresas para diferentes contributos, podendo mesmo significar para si uma redução de custos e de tempo, otimizando a compreensão do objetivo que pretenda ver cumprido. Atualmente a empresa *Project 360°* já estabelece parcerias de negócio, fazendo circular *briefings*, partilha de clientes.

A operacionalização da nova marca já está a ser programada quer no que concerne à estrutura de identidade da marca, designadamente do ponto de vista estratégico, face ao do *design* de marca, e relativamente às questões de comunicação.

6. Descrição do estágio: atividades desenvolvidas

O presente relatório surge no âmbito da realização de um estágio curricular de 400 horas em regime *full-time* na agência WHI. Indo ao encontro do supramencionado, na secção de caracterização da organização, sendo que não existe uma delimitação de departamentos na WHI, não subsistiu a integração a um departamento em específico. Feita a apresentação da empresa, reúnem-se agora as condições para passar à exposição sucinta das principais atividades ligadas à temática de *storytelling* desenvolvidas no decorrer do estágio. Posteriormente, aquando da exposição do método de Investigação-Ação, será possível aprofundar com mais precisão todos os passos concretizados, face a uma análise das problemáticas que a empresa pretendia colmatar no momento e, de acordo com esse diagnóstico, passar ao desenvolvimento de duas principais atividades: uma concernente ao âmbito externo e outra ao âmbito interno da empresa, numa tentativa de construir uma imagem de marca favorável (*branding* e *branding* corporativo) com recurso à ferramenta de *storytelling*.

Inicialmente, aquando do início do estágio, havia surgido um primeiro desafio, o de conquistar um novo cliente, correspondente ao perfil de uma marca de renome no mercado. Referente ao mesmo, a proposta seria chegar ao contato direto da empresa TAP - Transportes Aéreos Portugueses e, posteriormente, apresentação da empresa WHI com o intuito de posicionar a agência como uma marca de referência *top of mind*

no setor dos eventos e possíveis ativações de marca. Para tal, foi atribuído livre arbítrio para o desenho de propostas de ativação de marca que fossem possíveis de concretizar pela agência. De acordo com essas condições estabelecidas, a estratégia seria garantir inovação no contacto que a agência estabelece-se com um novo cliente, designadamente, em apresentar em primeira mão algum trabalho de campo e soluções inovadoras constituindo assim uma Proposta de Valor Diferenciadora, sem que fosse a marca a apresentar um *briefing* prévio. Todo o processo de conquista do cliente teria como finalidade a apresentação da WHI de uma forma inesperada, garantindo um constructo em torno de uma estória envolvente - daí a conexão ao tema *storytelling*.

A segunda atividade proposta teve por base iniciativa própria, no seio interno da agência, para a construção de uma base de dados qualificada que permitisse a obtenção de informações mais detalhadas sobre a equipa de promotores/as e hospedeiros/as, através do preenchimento de um formulário com recurso à ferramenta de *storytelling*, gerando um portfólio a recorrer no processo de recrutamento e seleção dos/as candidatos/as.

Para além destas atividades, foram desenvolvidas outras iniciativas, tais como a proposta construção de publicações de conteúdos na rede social *facebook* ligados à temática de *storytelling* como suporte na gestão de marca: *branding*, com especial cuidado no *branding* corporativo. O conteúdo dos *posts* com o mote da ação: *We Have Our Story - We Have Ideas*, pretendia revelar características pessoais, tais como os “sonhos de criança”, os “medos”, as “conquistas”, entre outros, dos/as colaboradores/as internos/as da WHI e empresa Marketing Stuff, com o intuito de integrar e fortalecer os laços de união entre os elementos da equipa, apelando ao bom ambiente no trabalho. É de notar que, por vezes, no seio empresarial, com a sobrecarga de tarefas, as pessoas tendem a trabalhar mais e mais individualizadamente, o que no decorrer do tempo se promove um isolamento proveniente da concentração exigida, derivado do trabalho que se vai tornando cada vez mais mecanizado e automatizado, acabando por se traduzir numa desmotivação e apatia no trabalho (Expresso Emprego, 2000). Ao revistarmos os contextos de trabalho do passado, nomeadamente entre os anos 1950 e 1960, compreendemos que proliferavam as formas de organização de trabalho de Taylorismo e Fordismo, responsáveis pela criação de milhares de empregos e consequente oferta de condições financeiras aparentemente mais favoráveis à força laboral/capital humano. Desta forma, surgiu uma motivação nova nas pessoas mas que, com a sistematização do

trabalho, se poderia vir a diluir rapidamente, surgindo assim, nessa década, os primeiros estudos sobre a Motivação no Trabalho (Lazzareschi, 2008).

Nesse sentido, foi possível compreender que, para além do objetivo de fomentar bom ambiente de trabalho¹⁵ e contribuir para a motivação dos/as colaboradores/as, estaria inerente outro objetivo: a publicidade externa que a equipa poderia vir a transmitir. Sendo os recursos humanos, a imagem de marca da empresa, operando como *stakeholders*, tornam-se automaticamente responsáveis pela exposição da imagem de marca da empresa perante atuais e potenciais clientes e colaboradores/as externos/as, como promotores/as e hospedeiros/as, que estabelecem permanente contato com a rede social *facebook* da marca.

Ainda foi possível desenvolver outras atividades no decorrer do estágio (ver anexo 1), que no entanto assumiram um caráter menos relevante face ao tema do presente relatório referente à temática de *storytelling* e *branding*.

7. O método Investigação -Ação com metodologia qualitativa de investigação

7.1. Caracterização do método: Investigação-Ação

O presente relatório de estágio terá a componente prática de investigação orientada sob o método de Investigação-Ação recorrendo à metodologia qualitativa com as seguintes técnicas: observação direta e participativa, análise documental, conversas informais, conversas formais e inquérito por questionário, tendo em consideração que as duas últimas mencionadas recorrerão à ferramenta de *storytelling*.

Por se tratar de um relatório de estágio, o que pressupõe uma análise conjunta da teoria e prática no decorrer de todo o processo, seria profícuo pensar num método que acompanhasse esta necessidade, justificando-se assim, a escolha do método de Investigação-Ação. Tendo em conta que este método irá corroborar a teoria com a realidade vivenciada, é notório uma postura oposta ao caminho unidirecional face ao

¹⁵ Um bom ambiente de trabalho, também conhecido como «Great Place to Work» acarreta enormes benefícios para a empresa tais como maior bem-estar para os/as colaboradores/as, estímulo para a inovação e criatividade, interligação com os valores da organização e comprometimento. Em suma gerando melhores resultados e consequentemente transmitindo isso ao mundo exterior (GPTW, 2017 disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/quais-os-beneficios> acedido a 20 de julho 2017).

método indutivo ao objetivar gerar uma teoria ou ao método dedutivo que pretende extrair da teoria uma constatação para a realidade (Miranda, 2016). Ainda que, segundo Tripp (2005) o método seja ateórico, tende à teorização indutiva por pressupor que a Investigação-Ação é participativa, havendo a necessidade de recorrer à teoria para compreender as situações vivenciadas e ajudar na eficácia do planeamento de ações e posterior explicação dos resultados obtidos. Este método poderá também ser considerado como “multi” ou “pluri”, sendo por isso, este processo designado de plano misto (Coutinho 2005, *in* Coutinho et al., 2009)

Segundo, Daymon & Holloway (2011) a natureza participativa da Investigação-Ação faz dela um método ideal para explorar a dinâmica da comunicação no seio organizacional, congruentemente pelos *stakeholders* referindo-se ao público interno, sendo por isso um método muito pertinente, tendo em conta que a presente realidade de atuação estará imersa ao contacto direto com este público. O método de Investigação-Ação não se prende a uma única área de estudo, sendo por isso corroborado por diversos/as autores/as. Muitos/as deles/delas propõem a construção de modelos distintos, no entanto, na sua génese é possível constatar que todos, se iniciam pelo diagnóstico de um problema ou área a implementar uma mudança, seguidamente da estruturação de plano de atuação e consequente aplicabilidade do mesmo, terminando com uma análise de resultados e possível reestruturação de medidas a tomar face a um novo diagnóstico. Atualmente este processo, após várias reformulações que ocorreram ao longo do tempo, pretende apresentar-se como um processo cíclico, reflexivo e dinâmico (Daymon & Holloway, 2011), na medida em que não constitui um término em si mesmo. Sendo ainda considerado por autores/as mais ambiciosos/as como um processo em espiral (Coutinho et al., 2009), no sentido em que para além da vertente cíclica, pressupõe que todas as etapas afetem o processo conduzindo o procedimento ao infinito, pela constante renovação e reformulação. Outra característica importante é o seu carácter pragmático pela resolução de problemas reais (Coutinho, 2005 *in* Coutinho et al., 2009), com o objetivo de produzir conhecimento prático de modo a ser utilizado diariamente em casos reais (Reason & Bradbury, 2008 *apud* Daymon & Holloway, 2011).

Segundo um dos primórdios estudos sobre este método de investigação, ainda que exista alguma incerteza em datar com precisão a sua origem, aponta-se para a proveniência da criação nas mãos do autor Lewin (1946, *apud* Davison et al., 2012), cuja emergência do método adveio da necessidade de compreender os problemas sociais

associados às experiências vividas em campo de batalha e uma urgência de atuação imediata. É, então, possível atestar a tal lógica comum a todos os modelos sobre a Investigação-Ação (Lewin, 1946 apud Davison et al., 2012; Coutinho et al., 2009; Tripp 2005). Apesar de este não ser o modelo mais atualizado a seguir por aqueles que pretendam fazer uso deste método de investigação, é importante ressaltar que foi este o modelo base que possibilitou as várias cocriações. Observa-se, portanto, no modelo de Lewin uma lógica linear partindo da observação dos factos, aplicabilidade de um plano e consequente avaliação, retomando à reformulação do plano e posteriormente uma nova avaliação.

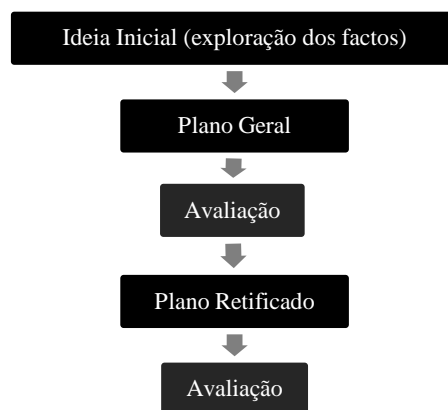


Figura 4 - Modelo de Investigação-Ação construído a partir de Lewin (1946)

Tendo em conta, uma posição mais contemporânea, aos olhares do ano de 2005, poder-se-á estudar o modelo de Tripp (2005), cujo autor propôs um modelo cíclico com a pretensão de oscilar entre campo da prática com a investigação a que lhe diz respeito. Segundo este, o processo é sempre conduzido da mesma forma: problematização e melhoria constante, evidenciando que apesar da génese da Investigação-Ação ser comum entre os/as diversos/as autores/as, a tomada-de-decisão iniciar-se-á em fases distintas do processo de acordo com as necessidades, a realidade investigada e as visões próprias de cada autor.

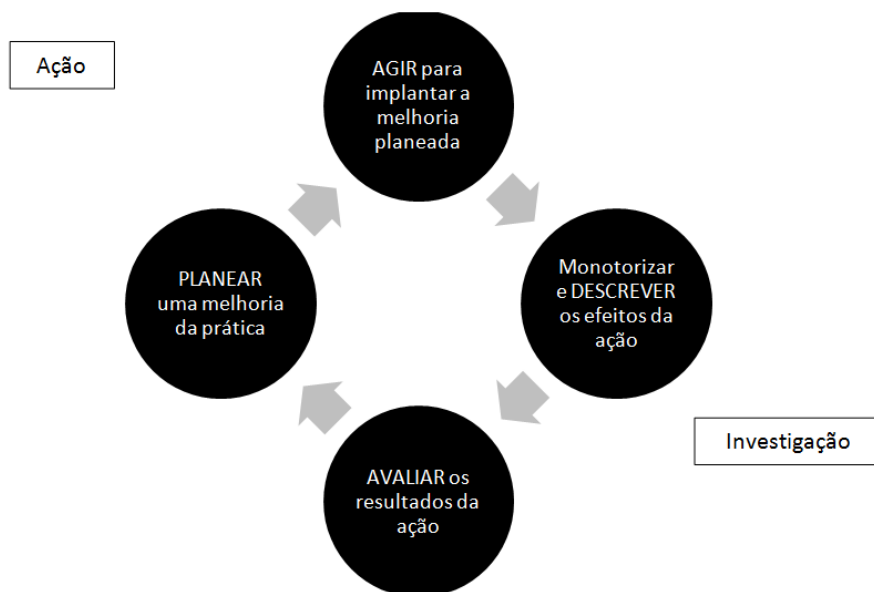


Figura 5 - Modelo de Investigação-Ação construído a partir de Tripp (2005)

Já o modelo de Coutinho et al. (2009) pressupõe o ciclo em espiral, chamando a atenção da eficácia do método perante o tipo de trabalho a desenvolver. Neste caso é importante ressaltar a participação direta no problema, uma vez que não se limita ao campo teórico: descrição da realidade, mas sim, na intervenção dessa mesma realidade.

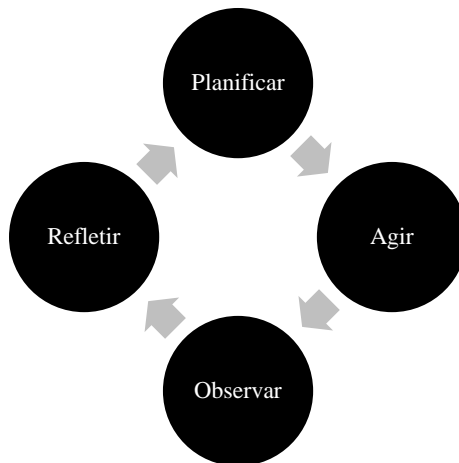


Figura 6 - Modelo de Investigação-Ação construído a partir de Coutinho et al. (2009)

Na perspectiva de Daymon e Holloway (2011), a Investigação-Ação envolve quatro grandes fases, constituindo-se assim uma fase de pesquisa e diagnóstico, planeamento, ação e intervenção, avaliação e reflexão. De acordo com os estudos que foram possíveis de consultar, denotou-se que sendo este um dos modelos mais atuais e simples tem vindo a tornar-se, também, num dos favoritos a adotar em investigações recentes, designadamente em trabalhos de final de mestrado suportados por uma

componente prática forte. Ciente desta realidade, este será o modelo a ser adotado para orientar a atuação no contexto de estágio curricular.

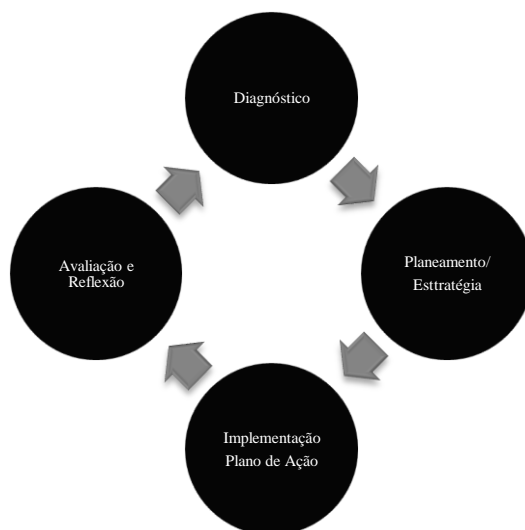


Figura 7 - Modelo de Investigação-Ação adaptado de Daymon & Holloway (2011)

Apresentados os vários modelos, optou-se pela aplicabilidade do modelo adaptado de Daymon & Holloway (2011) por considerar-se que o mesmo teria uma ligação direta perante os objetivos de estudo referente ao contexto do estágio desenvolvido. A originalidade deste método de investigação face a outros existentes reside no facto de não existirem patamares entre a teoria e a prática, ou estarem circunscritos a um espaço temporal. E sendo um método progressivo (Daymon & Holloway, 2011) torna-se capaz de gerar mudança no decorrer do estudo, outra particularidade importante de ser analisada neste método de investigação é que as mesmas pesquisas, realizadas por autores diferentes, mesmo que afetos à mesma realidade a ser experienciada, poderão constituir resultados diferentes.

As limitações e implicações deste estudo prendem-se pelo facto de ser difícil definir a Investigação-Ação quer por ser um processo natural e por isso estar vulnerável a todos os aspetos presentes no meio envolvente e por desenvolver formas de aplicabilidade muito diversas (Tripp, 2005). Outra limitação é o tempo exigido a dedicar-se a este método, por possuir um carácter cíclico (Daymon & Holloway, 2011), também é criticado por não conseguir ser generalizável cujas restrições se prendem ao que está a acontecer no imediato (Perry & Gummesson, 2004 apud Daymon & Holloway, 2011). Há também uma confusão gerada a partir da designação de método e metodologia, sendo o método Investigação-Ação muitas das vezes considerado por diversos autores como uma metodologia. É também, por vezes, desconsiderado como

um dos métodos de excelência em investigações em profundidade numa organização, priorizando-se o estudo etnográfico (Coutinho et al., 2009).

Não obstante, o ponto mais importante é compreender que o tipo de investigação, nomeadamente a Investigação-Ação deva estar ajustado aos objetivos, à sua realidade e aos contributos positivos e negativos, sejam eles facilitadores ou restritivos do método (Tripp, 2005). É essencial ter em mente que sempre que haja a possibilidade de mudança ou, por outras palavras, uma alteração do *status-quo*, não existirá melhor método de intervenção na realidade imediata, revelando-se apto a estas alterações, que o a Investigação-Ação (Coutinho et al., 2009).

7.2. Investigação-Ação na WHI

7.2.1. Diagnóstico da realidade da empresa

Considerou-se o modelo de Daymon & Holloway (2011) para efeito de aplicabilidade de método de Investigação-Ação no seio da organização onde decorreu o estágio. Assim sendo, à luz do cenário de trabalho apresentado, será possível apurar a sua vertente pragmática nos capítulos e secções que se seguem, designadamente: o diagnóstico da empresa; o planeamento ou estratégia; plano de ação e sua implementação e avaliação de resultados. No momento de iniciação do estágio, o ponto de partida foi a obtenção de dados sobre a empresa e posteriormente uma análise comparativa face ao momento 0: modo de como a empresa se afirmava no mercado, face ao momento 1: onde aspiraria estar.

A empresa, sendo uma *startup*¹⁶, estava desprovida de um portfólio de relatórios de necessidades. Nesse sentido, em conjunto com a Diretora Geral da Empresa com foi possível realizar-se um diagnóstico¹⁷ de empresa através de formulação de uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) – instrumento de análise e reflexão estratégica através da sintetização de informações recolhidas no diagnóstico, assim como uma breve análise de Fatores Críticos de Sucesso, baseado na identificação de requisitos chave-capazes de originar êxito para o negócio (Lendrevie et al., 2015).

¹⁶ Uma *startup* é um negócio em fase de experimental, onde procura solucionar problemas que os/as seus/suas clientes lhe apresentem. Deixa de ser uma *startup*, no momento em que se tornar uma fonte de receita capaz de cobrir todos os custos e investimentos, passando a ser designada apenas de negócio (Torres, 2014).

¹⁷ Diagnóstico empresarial é uma ferramenta que ajuda a conhecer a situação atual da empresa e compreender quais os principais obstáculos que impedem o seu crescimento (González, 2017).

Sendo assim, os resultados obtidos da análise SWOT aportaram para:

Análise Externa: Ambiente

Ameaças: a comunicação de marcas (clientes e potenciais clientes) passar a focar-se apenas no âmbito digital e cada vez menos presencialmente - ponto de venda, ativação de contacto entre marcas e clientes. Outra ameaça está associada à concorrência. De acordo com essa afirmação, irá ser feito um pequeno parágrafo de importante reflexão:

Na análise da concorrência há que compreender que a mesma não se esgota apenas naqueles que se posicionam exatamente no mesmo patamar de segmentação de mercado da empresa em causa, abarcando também todos aqueles concorrentes que, à partida poderiam ser considerados indiretos, mas que se mostram capazes de afetar o negócio, designadamente pela oferta de serviços substitutos. Nesse sentido, como correntes à WHI poder-se-á contemplar as agências digitais, ainda que sejam consideradas concorrência indireta, no entanto com maior afetação à organização, poderiam ser consideradas agências de publicidade, de *merchandising* e especialistas em ativação de marca. No entanto, com maior afetação à empresa estão os seus concorrentes diretos de retalho, designadamente Brandp e New Exit; e concorrentes diretos de eventos corporativos nomeadamente a Smile Stuff e Top Hospedeiras.

Oportunidades: a crescente procura no mercado de realização de eventos corporativos e eventos externos aliado à exposição da marca; a incapacidade de recrutamento e seleção de hospedeiros/as e promotores/as qualificados/as, profissionais e com a imagem certa por parte de empresas diretamente concorrentes da WHI.

Análise Interna – Afeto à organização

Pontos Fortes: No mercado nacional de promoções de retalho, existem apenas duas empresas que concretizam relatórios de avaliação pós-ações, sendo a WHI uma delas. Este fator torna-se diferenciador perante outras agências. Segundo os/as clientes da WHI, os relatórios apresentados pela empresa são reconhecidos como os melhores e mais completos, abordando vendas em quantidade, noções de *performance* do produto/serviço e questões de marca, nomeadamente informações para a recolha de *insights*, entre outras variáveis.

Outro ponto forte é a qualidade do recrutamento e seleção de promotores/as e hospedeiros/as na exigência destes se mostrarem competentes profissionalmente, tendo registando-se um número reduzido de incidências - faltas de comparecimento - face à realidade do mercado atual.

Outra força são os recursos humanos presentes do quadro permanente da empresa, apresentando os mesmos, características de pró-atividade e polivalência, essenciais para dar resposta aos simultâneos desafios que vão surgindo.

Tendo em conta as características de *startup* é de ressaltar o esforço de crescimento sustentável da WHI, onde a própria estrutura empresarial tem sido expandida conforme os resultados positivos obtidos.

Pontos fracos: A presença reduzida, ainda que de certa medida sustentável, de uma estrutura humana interna. Sendo que, por vezes, a mesma demonstra ser incapaz de conseguir atuar perante outras necessidades cruciais que visem o crescimento da empresa, tais como o delineamento de estratégias de *marketing* e gestão, ficando as mesmas posicionadas num patamar secundário.

Outra fragilidade passa pela impossibilidade de atuar no “*go to market*”. A existência de pessoas polivalentes, designadamente a diretora da empresa, tem tornado possível a operacionalização de uma resposta imediata e eficaz ao trabalho solicitado. No entanto, a ocupação total do horário laboral, impede a existência de “tempo livre” com efeito de realizar procura e conquista de novos clientes, particularmente no setor de eventos.

Após concretizada a SWOT da empresa, poder-se-á atentar nos Fatores Críticos de Sucesso apresentados por Lendrevie et al. (2015) conhecimento de mercado, capacidade financeira, domínio tecnológico produtivo, implantação e oferta comercial, qualidade dos recursos humanos e qualidade e imagem, destacando-se para análise no contexto da empresa WHI, os últimos dois. A qualidade dos recursos humanos e a qualidade de imagem, são também responsáveis por se constituírem como fatores diferenciadores, reforçando o posicionamento da marca e como tal, serão estes dois diferenciais, que serão posteriormente abordados numa estratégia de atuação a ser desenvolvida.

Tendo em conta o apuramento desta sintetizada avaliação, tornou-se possível compreender algumas questões e respostas que servirão de guia no processo de implementação estratégico. Sendo assim, é importante compreender quem é a WHI atualmente face àquilo que pretende tornar-se. À luz da atualidade, é uma empresa de promotores/as, hospedeiros/as, e eventos e ativação de marca → No futuro deseja converter-se numa empresa de organização de eventos corporativos, onde paulatinamente venha a abandonar o seu atual *core business*¹⁸: o retalho, na ambição de poder posicionar-se como marca *top of mind*¹⁹ no seio de grandes empresas que realizem eventos e ativação de marca. Tabela 3 - Sumula Gráfica SWOT da WHI

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatórios com análises detalhadas (performance do produto e marca, vendas, e comportamento de compra); ▪ Qualidade no recrutamento e seleção de recursos humanos (profissionalismo e escassas incidências dos mesmos); ▪ Polivalência e pro-atividade dos RH do quadro permanente; ▪ Crescimento sustentável da empresa tendo em consideração as características de <i>startup</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procura no mercado de eventos corporativos; ▪ Incapacidade de recrutamento e seleção qualificado por parte da concorrência direta;
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura humana reduzida mesmo que habilitada; ▪ Falta de tempo para realizar tarefas de gestão de <i>marketing</i> e conquista de novos clientes, designadamente do mercado de eventos e ativação de marca, no qual a empresa pretende atuar; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O foco da comunicação de marcas no seio digital; ▪ Perda de relevância de ações no ponto de venda; ▪ Menor propensão das marcas para ativações de marca; ▪ Elevada concorrência direta no setor de promoções de retalho e eventos; ▪ Elevada concorrência indireta de serviços substitutos, nomeadamente agências digitais;

Tabela 2 - Sumula Gráfica SWOT da We Have Ideas

Em suma, após a contextualização é possível identificar um primeiro problema:

¹⁸ Atividade principal da empresa (Gomes, 2015)

¹⁹ Notoriedade espontânea de 1º nível – pessoas que citam determinada marca numa categoria de mercado (Lendrevie et al., 2015)

1º Problema: a empresa possui sustentação financeira em clientes de ações de retalho, tais como a Nobre, Bel, Milupa/Danone, Touch e Mamãs e Bebés, sendo que a sua ambição se prende em atuar para clientes orientados ao mercado de eventos corporativos e ativação de marca.

Continuando a analisar a situação da empresa, é importante compreender as situações vivenciadas em contexto prático de trabalho, observação em campo. Sendo uma empresa de promotores/as e hospedeiros/as, o recrutamento e seleção para ações solicitadas pelo cliente, apresenta-se como uma realidade diária. Este processo tem como requisito a agilidade e eficácia, uma vez que ocorre em cima do acontecimento, ou seja, no momento em que recai o pedido do cliente.

De acordo com a contextualização supramencionada, torna-se essencial compreender que o fator “tempo reduzido”, aliado à existência de uma base de dados digital²⁰ de colaboradores/as, onde a informação é pouco pessoal e se encontra dispersa, torna, em certa medida, deficiente o método de recrutamento e seleção. Este cenário promove uma maior dificuldade no momento de contratação de pessoas (promotores/as e hospedeiros/as) que nunca tenham trabalhado com a WHI, impulsionado pela ausência de tempo e oportunidade para as conhecer, nomeadamente através de contato presencial, promovido, por exemplo, através da realização de entrevistas. Neste sentido, a solução que a empresa tem vindo a recorrer no momento em que é necessário fazer a contratação, é dar primazia àquelas pessoas que já tenham previamente estabelecido acordos de trabalho com a WHI, uma vez que coexiste uma maior proximidade e confiança.

No entanto, apesar de existir essa “solução instantânea”, por vezes, torna-se necessário recorrer à contratação de novas pessoas, quer pela indisponibilidade dos profissionais já conhecidos pela equipa da WHI, quer por outras razões. Tendo em conta este ponto de situação é, então, possível validar dois problemas, por um lado a dificuldade a nível interna do recrutamento e seleção de novos promotores/as e

²⁰A base de dados de trabalhadores/as assume a forma dois grupos privados na rede social *facebook*. A equipa interna da WHI após uma cuidada análise de CV's adiciona os perfis de *facebook* dos/as candidatos/as a estes grupos privados. Posteriormente os/as colaboradores/as respondem a anúncios colocados na plataforma mediante a sua disponibilidade e interesse. O tipo de recrutamento supramencionado, designadamente recrutamento externo - a ser preenchido por candidatos/as externos/as à organização - recorre ao método de expansão de e-recrutamento, realizado via internet (Rego et al., 2015).

hospedeiros/as, referindo ainda a possível falta de motivação²¹ de elementos pertencentes à base de dados que já permaneçam na mesma num largo período de tempo, revelando os mesmos, disponibilidade e vontade de trabalhar com a empresa, mas que nunca lhe foi concedida oportunidade para desempenharem essas funções.

O outro problema advém da urgência em selecionar o profissional com o perfil mais ajustado, quando não se pôde, efetivamente, recorrer à equipa que habitualmente costuma realizar este tipo de ações. Em suma, o segundo grande problema diagnosticado é a:

2º Problema: dificuldade de recrutamento e seleção de contratação temporária. Lembrando que o P de Pessoas, é um dos elementos mais importantes na constituição da empresa, torna-se urgente agir sobre esta carência. Referente a esta lacuna há que ter em consideração a posição do candidato/a face a este tipo de trabalho, por representar para si algumas desvantagens, designadamente, a instabilidade laboral e uma possível desmotivação, particularmente se o individuo não conseguir integrar na visão da empresa (Rego et al., 2015). Face a esta controvérsia referente ao tipo de trabalho *just-in-time*, surge iminentemente a necessidade por parte da empresa de contratação, a explanação e gestão de uma imagem positiva e cativante (*branding* corporativo).

7.2.2. Plano de Ação – Estratégia

Após realizado o diagnóstico de empresa, onde foi possível detetar dois principais problemas, a solução para eles encontrada surge alicerçada num objetivo comum: a promoção de uma imagem de marca favorável (*branding*) mostrando o seu diferencial e potencial com recurso à ferramenta de *storytelling*.

Posto isto, sintetizando toda a contextualização das problemáticas evidenciadas no diagnóstico torna-se possível compreender um:

1º PROBLEMA: a empresa possuir a grande sustentação financeira em clientes de ações de retalho, desejando emigrar para o mercado dos eventos corporativos e ativação de marca.

²¹ Havendo diferentes tipos de motivação no trabalho, face à situação mencionada há uma chamada de atenção para a motivação intrínseca - prolongada ao longo do tempo em oposição à motivação externa - cuja mesma é estimulada pelo entusiasmo e valorização no corpo do trabalho (Cunha et al., 2008).

Objetivo (a longo prazo): gradualmente deixar o mercado de retalho e ingressar no mercado de ativação de marca, no entanto com principal enfoque no mercado de eventos corporativos.

Solução: conquistar novas marcas que possam integrar este novo mercado, promovendo uma imagem da marca favorável da empresa. No contexto do estágio, o desafio passará pela conquista de um novo cliente, apresentando-lhe uma Proposta de Valor Diferenciadora recorrendo à ferramenta de *storytelling*.

Proveniente da contextualização foi, ainda, possível detetar a existência de um:

2º PROBLEMA: a dificuldade de recrutamento e seleção.

Objetivo: tornar o recrutamento e seleção mais eficaz e otimizado, promovendo uma maior igualdade de oportunidades, salvando tempo precioso que poderá ser dedicado a outras tarefas.

Solução: criar uma base de dados qualificada com recurso à ferramenta de *storytelling*. Na sua proliferação estará inerente a aplicação de um questionário para o universo de elementos integrantes da base de dados da empresa, referente aos/às promotores/as e hospedeiros/as promovendo, simultaneamente, a imagem da marca, sendo que a extração dos resultados, poderá resultar na criação de um portfólio contendo informações do foro profissional e de carácter pessoal.

A estratégia do ponto de vista da publicidade e comunicação a ser utilizada para os problemas detetados, será apenas uma, correspondente ao recurso de *storytelling*. No entanto, torna-se essencial aliar o *marketing* à comunicação, de modo a coexistir um fio condutor que elucide face aos problemas detetados e a resolução dos mesmos, promovendo uma maior sensibilidade para todo o meio envolvente, contribuindo também para a obtenção de maior conhecimento nas diversas áreas. Sendo assim, numa abordagem estratégica de *marketing* e comunicação²² analisar-se-á o modelo - Processo geral de elaboração de uma estratégia de *marketing*, de modo a orientar a estratégia de atuação.

Ao estudar-se este modelo, foi possível reconhecer uma grande semelhança com o método de Investigação-Ação, induzindo à conclusão de que o rumo tomado, pode

²² “Uma estratégia de comunicação corresponde ao conjunto de decisões integradas, que permitem à organização atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar” (Lendrevie et al., 2010: 63).

evidenciar um caminho correto a percorrer. De acordo com a análise do modelo à luz deste caso concreto de estudo, torna-se possível compreender que a primeira fase, análise-diagnóstico, já tinha sido previamente cumprida na explanação feita face à análise SWOT.

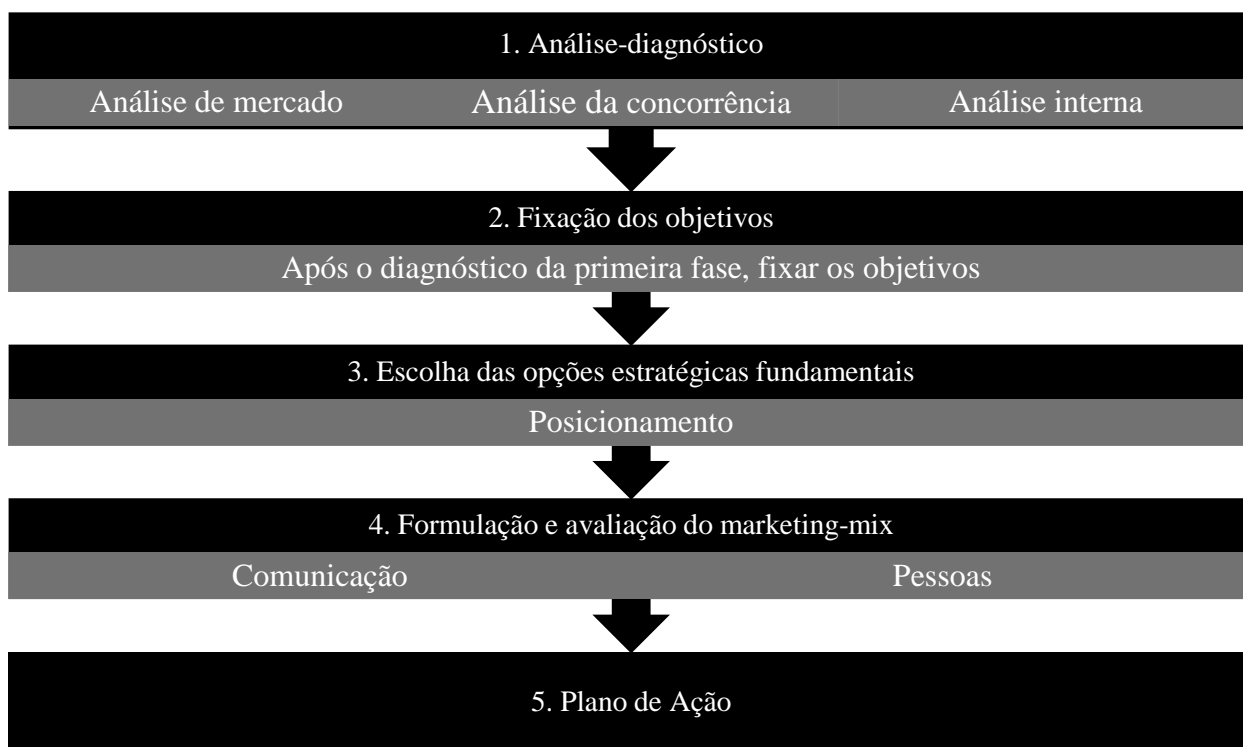


Figura 8 - Processo geral de elaboração de uma estratégia de marketing adaptado de Lendrevie et al. (2010)

A segunda fase, referente à fixação dos objetivos, demonstra as metas que a organização pretende atingir, designadamente a consolidação de uma boa imagem de marca e satisfação de colaboradores/as. Na terceira fase, face ao posicionamento, torna-se necessário compreender quem é o grupo de pessoas, ou empresas e os seus traços de personalidade a quem será dedicado toda a atividade. Já a quarta fase, advém da reconsideração de todas as variáveis do *marketing-mix*, entre elas, produto, preço, comunicação, distribuição, pessoas e processos, optando-se, neste caso concreto, por dar ênfase à variável comunicação e pessoas, sendo estes os dois focos responsáveis por todo o estudo e sua respetiva atuação. Por fim, na quinta está intrínseco o plano de ação (Lendrevie et al., 2010).

Com base no quadro que relaciona as correspondências de *marketing* e comunicação, em Publicitor de Lendrevie et al. (2010), tornou-se importante adaptar este modelo para esquematizar e elucidar, uma vez mais, a estratégia a adotar no caso de estudo do presente relatório.

Níveis		Âmbito
Objetivos	<i>Marketing</i>	Atingir uma determinada notoriedade
	Comunicação	Fazer gostar, fazer evoluir uma imagem
Alvos	<i>Marketing</i>	Potenciais clientes e potenciais colaboradores/as
	Comunicação	Potenciais clientes, público interno
Posicionamento	<i>Marketing</i>	Princípio de diferenciação: <i>storytelling</i>
	Comunicação	Imagem de marca: <i>branding</i>
Mix	<i>Marketing</i>	Pessoas e a Comunicação
	Comunicação	Através de <i>marketing</i> direto e comunicação online

Tabela 4 - O marketing através de *storytelling* no *branding* adaptado de Lendrevie et al. (2010)

Para ambas as lacunas detetadas, os objetivos de *marketing* e comunicação, prendem-se com as questões de notoriedade e imagem de marca (gestão de *branding*), os alvos de *marketing* e comunicação²³, serão em simultâneo os mesmos, para cada problema específico, ou seja, referente à conquista de um novo cliente, ou à construção de uma base de dados qualificada, os públicos-alvo de *marketing* e comunicação serão respetivamente os mesmos. Referente ao posicionamento a empresa na ótica do *marketing*, pretende encaminhar-se sob o princípio de diferenciação recorrendo ao *storytelling*, e referente à ótica de comunicação, pretende posicionar-se perante o valor da sua imagem de marca (ação de *branding*). Por fim, na leitura do quadro, ao refletir-se sobre o mix de *marketing*, compreende-se que são as pessoas e toda a comunicação as principais variáveis a serem operacionalizadas nesta fase de estágio; referente, respetivamente, ao mix da comunicação, compreende-se que a forma de interação com o alvo de pessoas contempladas será operacionalizado quer pelo contato presencial: *marketing* direto e pela comunicação *online*: rede social *facebook*, inquérito online, troca de emails, entre outros.

²³ Para compreender a distinção entre alvo de *marketing* e comunicação, abordar-se-á o seguinte exemplo: numa campanha de fraldas de bebé, o alvo de *marketing*, para qual o produto foi desenhado, é o bebé, no entanto, o alvo de comunicação é o pai e a mãe do bebé, uma vez que são os/as responsáveis pela compra do produto.

Um dos outros desafios mencionados na descrição das atividades, referente aos *post* de *facebook* orientados para a equipa interna “We Have Our Story – We Have Ideas”, o objetivo prendia-se com a criação de um elo mais forte entre colaboradores/as internos/as, e subcontratado/as parcialmente, designadamente promotores/as e hospedeiros/as assim como pelos/as clientes da empresa, que acompanham a rede social, promovendo a dinâmica e bom ambiente de trabalho vivido no seio empresarial. Avançando de imediato para as duas etapas referentes à implementação e avaliação de resultados posteriormente abordadas, à luz deste exemplo é possível verificar o retorno da ação, visível através do anexo 2, onde é possível visualizar uma das publicações e suas métricas de avaliação de resultados, cuja iniciativa acarretou uma boa aceitação positiva visível quer na avaliação quantitativa obtidas pelas estatísticas do *facebook*, quer, pelo *feedback* obtido por parte dos/as colaboradores/as, que tomaram a iniciativa de sugerir novos desafios a serem publicados no *facebook* em relação a esta temática de conhecer e dar-se a conhecer.

7.2.3. Implementação do Plano de Ação

Plano de Ação Externa: Conquista de um novo cliente - TAP

Após abordada a estratégia no capítulo anterior, inicia-se a fase de implementação do plano de ação. Neste caso, o primeiro passo será uma ação externa à empresa visando a conquista de um novo cliente interessado em ações no setor de eventos e ativação de marca, e no caso o eleito pela empresa foi a: TAP, através da exposição da imagem de marca da WHI (ação de *branding*) como uma empresa pró-ativa em ideias, capaz de surpreender, antecipando os acontecimentos. Nesse sentido, foi considerada a elaboração de uma Proposta de Valor Diferenciadora, através da apresentação de múltiplas ideias de ativações de marca, recorrendo à estratégia de *storytelling*, para narrar de forma subconsciente quem é a WHI – ao assumir-se como uma empresa que nunca esgota as suas ideias.

O *storytelling*, arte de contar histórias, possui a faceta de transpor o intuito de uma conversa propositada, conseguindo a habilidade de narrar uma história sem que a mesma seja imediatamente percebida como tal. Com efeito, a conversa por meio da história (*storytelling*) teria início na primeira etapa de contato com o cliente, apresentação via *email* das propostas. Posteriormente, caso essa primeira fase

mencionada fosse bem-sucedida, prolongar-se-ia a conversação para o formato presencial. Importa referir que para a WHI o objetivo seria chegar ao exibis desta conversa, o comparecimento numa reunião presencial, com o intuito de transmitir uma imagem de marca forte. Na ótica do potencial cliente, TAP, o objetivo seria apresentar-lhe realmente propostas inovadoras e variadas com valor para a sua marca.

1ª Fase de *Branding*, Conquistar a TAP: Estruturação e Estudo de Mercado da Marca e Concorrentes.

Após a clarificação dos objetivos, delineou-se a estruturação de trabalho, até à fase final de concretização da proposta. Sendo assim, para elaboração de hipotéticas ativações de marca ajustadas à companhia aérea, surgiu a necessidade de perceber quais possíveis públicos-alvo estaria a TAP interessada em atingir no momento. Após uma análise da marca, face aos valores, fatores diferenciadores, serviços oferecidos, vantagens competitivas, entre outros, possibilitada através de pesquisa e recolha *online*, concluiu-se que, atualmente, coexistia uma comunicação vasta para o seu público *Premium (executive)*, o que levou à especulação que este, não seria o público a carecer de ações que solucionassem problemas de comunicação. Posto isto, partiu-se para uma redefinição de novos tipos de *target* de comunicação, os/as jovens *millennials*²⁴, as crianças, e estrangeiros/turistas/pessoas que viajam com a TAP e que não possuíam nacionalidade portuguesa. Desta forma, ao contemplar cada um destes públicos-alvo, pensou-se na concretização de propostas distintas.

Findada esta fase, passou-se à etapa seguinte que contemplaria uma análise de mercado relativamente à TAP, recorrendo-se ao processo de *benchmarking*²⁵ de modo a perceber que ações tinham sido realizadas por marcas concorrentes, incluindo concorrentes diretos, designadamente, outras companhias aéreas, bem como as *low-cost*; assim como concorrentes indiretos, nomeadamente meios de transportes alternativos como comboio. Para além disso, elaborou-se uma análise cronológica em termos de comunicação face ao passado da marca. Neste sentido, executou-se um documento em formato *PowerPoint* com a recolha e sintetização das informações (ver anexo 3). Após estes dois importantes passos, quer pela definição de públicos a

²⁴ Jovens que nasceram entre 1980 e 1996, conhecidos como a geração Y. Dentro das mais variadas características está o facto de que valorizam a experiência em detrimento de posse (Visão, 2016).

²⁵ Ações realizadas pela concorrência.

comunicar espelhados na elaboração de propostas de ativação de marca, quer pela análise de mercado face a este tipo ações, passou-se à composição das ideias.

2ª Fase de *Branding*, Conquistar o cliente TAP: Elaboração de Propostas de Ativação de Marca

Parte 1 - Contexto de Festival de Verão

Na elaboração de iniciativas de ativação de marca referentes ao público dos/as jovens *millennials* definiu-se um primeiro local e data: os festivais de verão. Para efeito, as ideias teriam um tom informal na sua comunicação, prevalecendo o objetivo de fazer sobressair os valores da marca TAP: Segurança, Família e Conforto, destacando as suas vantagens competitivas por exemplo, face a companhias *low-cost* – a título de exemplo, algumas das vantagens seriam a bagagem grátis²⁶, a comida servida a bordo do avião, a possibilidade de viajar para inúmeros destinos e o conforto dos passageiros face aos horários favoráveis estipulados para os voos. Com base nestas informações foram criadas 7 propostas diferentes para os festivais de verão.

Proposta 1 - Mural de mensagens TAP: criação de um mural onde os/as festivaleiros/as poderiam deixar uma mensagem, dando-lhe assim “voz”, promovendo laços de afeição. Para lançar o mote da ação face, estaria presente no mural, a mensagem: “Vais de viagem na TAP, sossegas a mãe com a nossa segurança, sossegas a avozinha com o lanche a bordo, o irmão morre de inveja das fotografias e o pai ganha mais um porta-chaves”.

Proposta 2 - Lanche TAP: distribuição de um lanche, servido por “hospedeiras” durante o festival, de modo a afirmar o fator diferenciador da marca, simultaneamente uma vantagem competitiva, a existência de comida grátis, atingindo um público carente dessa necessidade fisiológica, a fome. A mensagem seria: “ A companhia que te alimenta quando estás nas alturas”

Proposta 3 – Painel de destinos fantasma: construção de um painel de fundo verde para efeitos posteriores, permitindo às pessoas tirar uma fotografia em formato digital alocado às redes sociais. O resultado mostraria a pessoa com um *background* de um local turístico selecionado via *random*, promovendo os inúmeros destinos TAP, visando gerar a partilha *online*.

²⁶ No momento em que se realizou esta proposta, não havia conhecimento de que a bagagem de porão tinha deixado de ser grátis.

Proposta 4 - Cabine carregadora de telemóveis - “*No Flight Mood*”: criação de uma cabine com *poufs* em forma de malas de bagagem, cujas malas-sofás serviram de lugar de repouso e simultaneamente local de carregamento de baterias de dispositivos móveis. O objetivo seria apelar ao conforto e segurança TAP satisfazendo a necessidade, quase do foro basilar, face à contemporaneidade vivida pelo público afeto da ação, a de estar permanentemente conectado ao mundo através dos seus aparelhos móveis: apelando a uma tentativa de fazer um paralelismo entre a segurança dos voos da companhia e a ação, comparando o combustível dos aviões, com a energia dos jovens no festival, com a energia/bateria dos aparelhos eletrónicos. Posto isto, a mensagem seria: “Na TAP não há falta de combustível”.

Proposta 5 – Atividades radicais alusivas ao ato de voar. Foi proposta a criação de um slide (ver anexo 4) onde cada interveniente vestiria um colete com o logotipo da TAP e deslizaria de braços abertos, fomentando a semelhança entre a postura do participante com um avião. A outra proposta seria a presença de um trampolim, em que nele estariam suspensos balões colocados a diferentes altitudes do solo, identificados por uma medição realizada em pés.

Proposta 6 – Roda dos países. Através da existência de uma espécie de roda da sorte, os/as festivaleiros/as teriam a oportunidade de fazê-la girar obtendo como resposta um destino de voo TAP. A ideia inicial seria promover destinos particulares que companhias *low-cost* não possuam. Face ao destino obtido, o/a festivaleiro/a receberia um brinde de oferta associado ao país em causa. O brinde seria um objeto inesperado e disruptivo, face aos brindes comuns oferecidos em contexto de festival, para além do objetivo em si, nele estaria agregado, uma etiqueta que identificasse o local e o preço de voo (ver anexo 5).

A título de exemplo, algumas das propostas concebidas para identificar os destinos TAP foram:

- Nova Iorque – Estados Unidos (peruca a imitar o cabelo de Donald Trump)
- Estocolmo – Suécia (chapéu capacete viking)
- Londres – Reino Unido (chapéu de guarda real)

Proposta 7 – Outros brindes de oferta: Criação de dois brindes de carácter utilitário, reforçando os valores de segurança da TAP de uma forma divertida e

inusitada. Um dos brindes seria uma ventoinha USB, onde estaria presente o logotipo da marca e a mensagem: “As hélices TAP nunca vacilam”; O outro brinde seria um preservativo que exibisse a mensagem: “Instruções de uso: *check-in* 2 horas antes, cinto de segurança e descolar”;

Proposta 8 – *Geocaching*²⁷ no festival: A cache do desenrasque. Formar uma atividade em contexto de festival que levasse os/as jovens a movimentarem-se no terreno fazendo uso da conversa presencial para descobrir pistas, abandonando as localizações de GPS, característica fundamental deste tipo de jogo, provando a si mesmos/as e aos/às outros/as, a existência do espírito de “desenrascanço” português.

2ª Fase de *Branding*, Conquistar a TAP: Elaboração de Propostas de Ativação de Marca

Parte 2 - Contexto de Ativação de Rua praticada

Tendo em conta que os festivais de verão são lugares preferencialmente eleitos por diversas marcas na realização de propostas de ativação, especialmente para o público jovem, decidiu-se pensar em alternativas a estes lugares. Orientada a proposta para os/as *millennials* portugueses/as, considerou-se a hipótese de realizar uma ativação de rua. O objetivo seria contatar com esses/as jovens fazendo um apelo emocional aos sentimentos de pertença expressos no acolhimento único do povo português, fazendo simultaneamente sobressair uma das vantagens competitivas da companhia referente ao conforto e ambiente familiar. Sendo um dos princípios de posicionamento da TAP, “de braços abertos”, considerou-se pertinente para o caso, o *insight*: “todo português recebe de braços abertos” de modo a gerar uma comunicação mais pessoal, quer pela ideia em si, quer pelo tom de comunicação informal a ser utilizado, quer pelo apelo ao elo emocional.

Após a exposição dos objetivos intencionais face à ação em causa, tornou-se necessário passar à exposição da ideia. A mecânica da ação contaria com um grupo de atores/atrizes onde lhes caberia o papel de turísticas, incorporando o/a típico/a estrangeiro/a, quer a nível de indumentária, quer a nível da sua expressão, nomeadamente a pronúncia portuguesa com sotaque. Estes/as atores/atrizes possuiriam

²⁷ Um atividade executada pelos *geocachers*: praticantes, ao ar livre que funciona através do desvendar de enigmas que conduzam à geocacher: espécie de objeto de fascínio: tesouro, com recurso a coordenadas GPS (Observador, 2017).

o papel de abordar os/as jovens portugueses/as nas ruas, com a intenção de estabelecer um diálogo, possivelmente orientado por um guião aberto, previamente analisado pelos/as atores/atrizes, onde residiriam algumas diretrizes de atuação – a título de exemplo, poderiam estar presentes questões relacionadas com a vida em Portugal, apelando ao sentido de hospitalidade português. O intuito da conversa seria pedir conselhos de como ser mais "desenrascado" num país desconhecido, de modo a provar-se que os/as jovens portugueses/as possuiriam verdadeira alma portuguesa e, caso esse intuito se verificasse, o/a ator/atriz entregaria em mãos um "boarding pass de alma portuguesa" (ver anexo 6), cujo mesmo apelaria aos valores que estão na essência do povo português, reforçando a ligação patriota da companhia TAP com a sua origem.

2ª Fase de *Branding*, Conquistar a TAP: Elaboração de Propostas de Ativação de Marca (Parte 3 - Contexto de Ativação no Aeroporto)

No seguimento alternativo à presença de ativações nos festivais, ponderou-se na realização de uma atividade afeta a outro lugar. Para efeito, considerou-se a hipótese de concretizar uma ativação nos aeroportos ANA, em Lisboa e no Porto. Denotando a tendência mundial de que os/as jovens, no geral, preferem viajar através de companhias *low-cost* em detrimento das outras, e sendo a TAP diferente deste tipo de companhias, sentiu-se a necessidade de afirmar o fator diferenciador da marca: espírito de acolhimento e ambiente familiar tendo em conta o *target* de *marketing*. A essência por detrás da ideia seria, portanto, colocar em foco a "hospitalidade portuguesa", provando, uma vez mais, que a TAP e o povo português recebem de "braços abertos".

Num sentido mais pragmático, a ideia consistia em fazer uma receção calorosa às pessoas em geral que desembarcassem no voo TAP (*target* de comunicação). O modo de como se processaria a ideia, seria através da colocação na zona de desembarque um grupo de jovens atores/atrizes caracterizados/as de acordo com a tipicidade portuguesa, seja ela, a indumentária minhota, de ranchos característicos, tunas académicas, entre outros, acompanhados/as da posse de cartazes com o primeiro nome dos passageiros do voo em causa, informação essa, previamente cedida pela TAP, e para culminar o estado de celebração, contar-se-ia com a presença de música ao vivo e um *stand* com comidas tradicionais.

2ª Fase de *Branding*, Conquistar a TAP: Elaboração de Propostas de Ativação de Marca

Parte 4 - Contexto de Ativação para Crianças - Hospital

A proposta a ser apresentada contempla um universo de pessoas totalmente distinto dos anteriores mencionados. Na primeira fase de pesquisa sobre ações realizadas pela marca e respetivo *benchmarking*, analisou-se uma ação dedicada a crianças realizada por uma marca concorrente, a EasyJet. Tendo em conta que todas as propostas apresentadas surgem com o intuito de contar uma estória em específico, a tal que mostra que as ideias não se esgotam na WHI, e sendo esta ainda uma fase experimental, no sentido em que as propostas possuem a faculdade de estarem desprovidas de quaisquer limites e condições, faz permanecer o sentido de total liberdade na exploração de qualquer universo, desde que o mesmo faça sentido.

Posto isto, ponderou-se que seria interessante fazer uma atividade para o público-alvo de comunicação, as crianças, visando num futuro que as mesmas possam vir a tornar-se público-alvo de *marketing*, ainda que no presente, o tal *target* de *marketing* se incidisse nos pais e mães das mesmas. Afunilando o universo infantil, considerou-se a hipótese de proporcionar às crianças que se encontrariam em cadeiras de rodas internadas em hospitais, uma experiência única ligada à sensação de voo. Denotando nas crianças uma capacidade enorme para a imaginação e alienação, por vezes, a problemas graves que as rodeiam, decidiu-se potencializar esse lado positivo a favor da ação em mente. O *insight* recolhido foi “para voar basta imaginar”, desse modo institui-se que a ideia de voar estaria ligada a uma sensação. Para criar essa sensação, refletiu-se sobre a possibilidade de colocar umas asas plásticas adaptadas nas cadeiras de rodas (ver anexo 7), fazendo destes objetos de mobilidade algo que se assemelhasse a um avião. A sensação de voo seria sentida através do sentido físico possibilitado pelo desafio de concretizar uma corrida de cadeiras de rodas e pelo sentido emocional possibilitado pela imaginação das crianças.

Em suma, a sensação de voar, está iminente ao serviço prestado pela TAP - voo, no entanto, é de ressaltar, que isso não a difere de outras companhias. Por outras palavras, fazer as pessoas, neste caso, as crianças relembrem da sensação de voar, não as fará lembrar da TAP, mas sim de aviões, onde estão agregadas todas as companhias aéreas. No entanto, a experiência única possibilitada pela companhia, é que poderá fazer a diferenciação face às outras marcas.

3ª Fase de *Branding*, Conquistar a TAP: Reunião Presencial para Apresentação das Propostas

Criadas todas as propostas de ativação, elaborou-se um *PowerPoint* para que pudessem ser apresentadas ao cliente. A Diretora Geral da Empresa, entrou em contacto por *email* com o Diretor da TAP de modo a expor as ideias, sendo que as mesmas apresentariam a capacidade de ancorar uma imagem favorável à empresa (*branding*), revelando características de pró-atividade e iniciativa. As ideias foram recebidas com agrado, sendo que, como resposta, o Diretor da companhia convidou a WHI para uma reunião presencial com os responsáveis de *marketing* e *branding* e o responsável de eventos da TAP.

A reunião decorreu na presença da diretora de *marketing* e comunicação e *branding*, onde foram apresentadas as ideias das propostas de ativação, de uma forma clara, assim como uma exposição articulada da empresa WHI. No decorrer da reunião, foi possível assimilar o recente posicionamento da TAP: “TAP é TOP”, assim como perceber a intenção da TAP em realizar uma ativação de marca suportada por uma ação radical nos festivais de verão desse mesmo ano, para o público dos jovens que viajam em *low-cost*. No sentido de acompanhar as necessidades desse público, a TAP concebeu na sua oferta de serviços uma *tarifa discount* pelo que se tornaria concorrente direto de marcas neste mesmo segmento de mercado. Daqui poder-se-á tirar a elação que a marca já possuía a solução a nível de serviço, apenas necessitava de comunicar o mesmo.

Face à ativação de marca nos festivais, a TAP tinha já um plano a seguir, havendo já sido estabelecido parceria com uma outra agência de publicidade. No entanto, deixaram em aberto a hipótese da WHI realizar uma nova contraproposta.

Assim sendo, após o término da reunião conseguiu-se aferir que o cliente a conquistar, estava a depositar um voto de confiança na WHI, pela abertura demonstrada no decorrer de todo o encontro, mas principalmente pelo apelo direto a um primeiro desafio apresentado à agência. Conseguiu-se perceber que no futuro poderia estar interessado em eventos corporativos e outros, cuja oferta da WHI poderia perfeitamente adequar-se, mas que, no momento, a empresa estaria interessada numa ativação de marca radical para os festivais MEO Sudoeste e NOS Alive. Poder-se-á deduzir o despertar de interesse demonstrado pelo potencial cliente estaria associado à boa imagem transmitida pela WHI, originada até ao momento, o que hipoteticamente

tornaria o caminho de colocar a agência como *top of mind* na mente do cliente, face ao mercado de eventos e ativações, um pouco mais possível.

A partir do momento em que ocorreu a reunião foi mantido um contato entre a Diretora da Agência WHI e a responsável de *marketing* e comunicação e *branding*, prevalecendo o intuito de se concretizarem novas parcerias, assim como reagendamento de novas reuniões.

4ª Fase de *Branding*, Conquistar a TAP: Reconfiguração das Propostas Apresentadas no seio de um Caso Específico: Elaboração de Briefing e Criação da Ideia

Com a apresentação de um novo desafio em criar uma proposta de ativação para os festivais, agora num contexto profissional e real, sentiu-se por parte da agência WHI a necessidade de recorrer aos parceiros do Project 360º, ainda que, no momento, não estivesse em vigor legal a parceria regente, já começavam a ser dados os primeiros passos no sentido de cooperação mútua. Assim sendo, com a interajuda verificada entre empresas, seria possível alcançar um melhor resultado pela partilha de *know-how* entre elas. Nesse sentido, houve uma participação com a empresa, LINTAS: Publicidade, de modo a concretizar-se a proposta final de ativação radical para a TAP nos festivais de verão.

O primeiro passo dado foi a elaboração de um *briefing*, inexistente até ao momento, dado que o cliente nunca tinha feito chegar às mãos da WHI qualquer tipo de documento. Com a ajuda do Diretor Geral da LINTAS, foi possível ajustar todos os aspetos até à criação de uma versão final do *briefing* com informação qualificada e clara. O *briefing* final (ver anexo 8) mostrou-se essencial para a construção de uma proposta eficaz, sendo que o mesmo serviu de documento de inspiração e guia orientador da equipa criativa, com intuito de se gerarem ideias pertinentes e coerentes com conceito de marca respondendo aos objetivos assinalados pelo cliente.

O segundo momento, seguindo o modelo do *briefing*, passou por entender que o conceito a comunicar seria “TAP é TOP”. O terceiro passo foi compreender que o real problema da marca face ao objetivo de conquista do público jovem não se encontrava a nível da oferta do serviço, uma vez que já tinham criado uma modalidade de voo *discount* no segmento *low-cost* de preço, mas sim a nível de comunicação. E, por último, estudar e conhecer mais aprofundadamente as características inerentes aos

millennials através da realização de pesquisas, exigência da proposta em si, e, também, pela necessidade em conceber o melhor *insight* a ser utilizado visando definir claramente qual seria o *target* a comunicar. O *briefing* seguiu o modelo existente fornecido pela LINTAS, sendo que por esse motivo foi preenchido com dados referentes à oportunidade de comunicação, onde a mesma se encontrava orientada sobre um dos vetores de decisão de compra encontrados no público-alvo selecionado. Para os jovens *millennials* realçava-se a preferência pelas viagens a baixo preço, no entanto, a qualidade, a eficiência e o valor atribuído à experiência, entre muitos outros, eram igualmente contemplados pelos mesmos.

Deste modo, a oportunidade encontrada foi a de comunicar que viajar na TAP é poder obter uma experiência única, ao mesmo tempo que esta oportunidade de comunicação poderia amplificar o conceito de “viajar na TAP é TOP”. O principal objetivo da ativação seria garantir uma experiência de qualidade superior e diferente daquilo que habitualmente se encontraria nos festivais e que, apesar do serviço *discount* se posicionar no segmento de baixo preço, seria um *low-cost* de qualidade superior.

A criação de *insights* para a LINTAS, percebido como o “nervo sensível” do *target* que o fará dar um passo na direção da marca, revelou ser uma tarefa complexa na sua definição. Não obstante da sua importância, sabia-se que estava inerente ao *insight* a responsabilidade de despoletar um caminho a seguir, uma vez gerados inúmeros deles chegou-se à conclusão que o eleito seria: “de *low-cost* a *high experience*”; e a mensagem a vincular seria: “Voar com a TAP é TOP”;

Após a concretização do *briefing*, pensou-se na criação de uma atividade radical que fizesse alusão à melhor experiência de voo possibilitada pela companhia em todas as etapas, sejam elas o embarque, o voo e o desembarque. Para tal, gerou-se o conceito: “Voar com a TAP é TOP à Entrada” e “Voar com a TAP é TOP à Saída”, que seria validado na criação de uma estrutura em forma de avião que possibilitasse a subsistência de sensações únicas. Para ajudar no pragmatização do processo, procedeu-se à pesquisa de empresas que pudessem dar forma a este tipo de atividades, chegando-se ao contato da EXTREMOS Portugal, uma das maiores empresas de atividades radicais, capacitada para arquitetar estruturas únicas e altamente personalizadas. Assim sendo, procedeu-se ao contacto com essa empresa, de modo a discutir de que forma as ideias se poderiam traduzir em práticas.

Referente à ideia: TAP é TOP à Entrada (ver anexo 9) o objetivo seria criar uma atividade interior, possibilitando às pessoas vivenciarem uma entrada única, proporcionada pela oportunidade de poderem pilotar um avião, assumindo estes indivíduos papéis de pilotos e co-pilotos, ao sentirem um controle total nas suas mãos. A concretização desta ideia, aliando sensações reais com conteúdos virtuais, seria possibilitada pela existência de um simulador de comandos reais de pilotagem, óculos com conteúdos de realidade virtual que mostrassem a aterragem e a descolagem, a presença de sons reais e uma cadeira que simulasse o movimento de voo.

Referente à ideia: TAP é TOP à Saída, (ver anexo 10), o objetivo prendia-se com a possibilidade de fazer com as pessoas abandonassem o avião de forma épica, pondo à prova todas as suas emoções, através de uma atividade exterior. A ideia seria criar uma saída pela porta exterior do avião possibilitado por um simulador de queda livre e óculos de realidade virtual, onde o conteúdo presente nos óculos seria um salto de queda livre. Esta ativação foi pensada com o desígnio de estar “blindada” à TAP, não podendo ser herdada por outra marca, uma vez que nenhuma outra companhia aérea, nomeadamente as *low-cost*, a poderiam assinar com tanta propriedade, uma vez que o atributo de “qualidade” da experiência de voo está autenticado à TAP.

Para além desta atividade, foi ponderada a criação de uma ação complementar, proveniente da primeira fase de contato na apresentação de várias propostas, sendo então contemplado novamente o “lanche TAP”. Este lanche seria composto por um *kit* de refeição idêntico àquele oferecido nos voos TAP, devendo o mesmo, ser distribuído a determinadas horas do dia por hospedeiras (hospedeiras de eventos caracterizadas de hospedeiras de bordo), respondendo em simultâneo ao propósito de ser um fator de qualificação de serviço TAP, face às companhias *low-cost*, que não oferecem este tipo de produto. É interessante perceber que tendo em conta as características do *target*, esta ação funcionaria como elo de aproximação do mesmo à marca e atendendo ainda às condições do festival e particularidades da faixa etária deste grupo, onde é sabido que o mesmo apresentaria a necessidade fisiológica: fome.

Após concretizada toda a ideia, foi elaborada uma apresentação *PowerPoint* para remeter à TAP. A diretora da empresa WHI fez o envio do mesmo e posteriormente obteve-se uma resposta positiva a comprovar a forte possibilidade em avançar com o projeto.

No entanto, por questões de custos, decidiram recuar na decisão, pedindo um orçamento à WHI para a ideia inicial apresentada no primeiro documento, referente ao trampolim e ao slide. Dadas as condições de *timing* reduzido face à data de ocorrência dos festivais, a ideia da ativação ficou sem efeito na sua operacionalização em terreno. Não obstante, os primeiros passos para o objetivo inicial e principal da WHI, em conquistar um novo cliente, neste caso a TAP, prevaleceram com sucesso. Percebeu-se que o contato inicial se expandiu para futuros projetos, nomeadamente na área de eventos, assegurando o relacionamento entre as duas marcas. Considerando, o primeiro impacto de contacto, designado também como “cartão-de-visita” compreende-se que o mesmo foi essencial para a concretização do relacionamento mencionado e, nesse sentido, poder-se-á afirmar que, a nível de *branding* da marca WHI proporcionado pela ação de *storytelling*, foi alcançado com êxito. Através deste exemplo concreto, foi celebrada a estória de uma empresa *startup*, que a contou, através da audácia em correr riscos, nomeadamente, na exposição livre de várias ideias e posteriormente com o avanço de um projeto concreto perante um primeiro contacto com uma marca de prestígio, onde nenhum dos/as seus/suas concorrentes diretos tinha antes alcançado esse feito.

Plano de Ação Interna: Otimizar o Recrutamento Interno

Para a implementação do plano de ação a nível interno, é necessário compreender quais os seus objetivos, importa referir que todos eles têm igual importância interrelacionando-se em todo o processo. Uma das metas definidas será a obtenção de uma base de dados qualificada que permita otimizar o recrutamento interno de promotores/as e hospedeiros/as. Outro objetivo será reforçar a imagem favorável da WHI – *branding* corporativo perante todos/as os/as seus/suas atuais e potenciais colaboradores/as. Estes dois objetivos encontram-se interligados, pelo que a estratégia a adotar irá atuar em simultâneo nestas duas vertentes, nomeadamente através da criação de um questionário recorrendo à ferramenta de *storytelling* para cativar o interesse dos/as inquiridos/as, sendo que do ponto de vista da empresa será a obtenção de informações mais pessoais e detalhadas, e do ponto de vista dos/as colaboradores/as será a aproximação à marca gerando sentimentos de pertença, integração e proximidade contribuindo para *branding* corporativo, visando alcançar, ainda, um objetivo futuro relacionado com maiores possibilidades de recrutamento e seleção dos/as mesmos/as.

A partir de uma atividade prática, neste caso, a implementação do questionário *online* de modo a conceber uma base de dados qualificada, poder-se-á compreender de que modo a estratégia de *storytelling* e *branding* corporativo interagem. O questionário, como já foi referido anteriormente, não serve o propósito de agrupar respostas, categorizar, ou comparar dados a nível estatístico. Há que compreender que este questionário surge pela impossibilidade de entrevistar pessoalmente os/as colaboradores/as, operando com o intuito de os/as conhecer melhor. Dos inquéritos respondidos, serão extraídas todas as respostas, modelando-as a um portfólio, constituindo assim, a designada base de dados qualificada. Todo o questionário foi construído de forma a seduzir e a cativar os/as inquiridos/as e daí a importância de se recorrer à ferramenta de *storytelling*, concretizado na formulação de um conteúdo aliciente.

O questionário estruturou-se em cinco partes, a introdução, a caracterização dos indivíduos, a experiência e formação profissional, questões pessoais, e por fim o agradecimento e reforço da mensagem principal. A introdução do questionário foi pensada de modo a cativar o interesse dos/as inquiridos/as, sendo para o efeito se apresentou um objetivo orientados para os/as mesmos/as, ou seja o preenchimento do inquérito permitir-lhe-ias obter mais possibilidades de recrutamento. Ainda na introdução se reforçou que o questionário significava uma forma de atribuir voz aos/às trabalhadores/as, revelando que são eles/as os/as responsáveis pela existência, estória e consequente sucesso da marca. Nesse sentido, estendeu-se o nome da organização WHI na frase complementar, *We Have Strength, We Have Skills, We Have Each Other*, e por fim, *We Have Our Story*.

Avançando para a caracterização dos indivíduos, pretendeu-se, nesta etapa, a obtenção de dados basilares tais como o nome, a idade, a altura e o tamanho de roupa. Na terceira fase, inquiriu-se sobre a experiência e formação profissional, na quarta fase a colocação de questões do foro mais íntimo e pessoal, tais como os medos, as qualidades, os defeitos, as irritações, os talentos, as ambições, as conquistas pessoais, as valorizações e desvalorizações pessoais e os sonhos. Esta fase foi essencial para conhecer em detalhe o tipo de pessoa com quem se poderia vir a lidar no futuro (possível seleção), de modo a adequar as características pessoais de cada indivíduo ao tipo de trabalho a desempenhar, reconhecendo o que, à partida, os poderia motivar e consequentemente passar a executar um melhor trabalho, aspirando e contribuindo para

o sucesso da marca. A última fase do inquérito revelaria um agradecimento final por parte da WHI, reforçando a mensagem principal de que a estória dos/as colaboradores/as seria responsável pela construção da estória da marca: “O teu *I Have* é o nosso *We Have*: WE HAVE IDEAS”.

Apresentada a constituição do questionário do foro qualitativo, revela-se a angariação de um total de 70 respostas obtidas. O que a nível interno da base de dados poderá significar um número bastante positivo, se olharmos para o facto de que este questionário cumpriria o propósito de servir de “entrevista” para compilação de uma base de dados qualificada e mais pessoal. No caso de se atender ao questionário como um inquérito cujo propósito é a obtenção de dados e, conseqüentemente, agrupamento dos mesmos para análises comparativas, talvez o universo de respostas obtidas fosse aparentemente reduzido. No entanto, face à amostra real, os/as atuais (cerca de 40 trabalhadores/as ativos/as) e potenciais colaboradores/as para a WHI, obteve-se um número bastante razoável.

O questionário poderá ser consultado através do anexo 11 ou através do endereço eletrónico: <https://www.surveio.com/survey/d/Z2J2M4Z1M4E7E8M9R>. Como resultado final da exportação dos dados (anexo 12) para construção do portfólio, base de dados qualificada, poder-se-á verificar através do anexo 13 um exemplar final face ao resultado de um inquérito preenchido.

Discussão dos resultados e Conclusões, Limitações e Sugestões para pesquisas futuras

Discussão de Resultados e Conclusões

Findado o trabalho de estudo teórico e empírico, dignifica-se que um não poderia ter surgido sem o outro, havendo por isso uma necessidade de coabitação entre os dois. Refletindo-se sobre a conjuntura atual verifica-se que permanece uma propensão, designadamente nas pessoas, para as estórias, no qual as marcas poderão tirar partido, favorecendo-as.

É certo que o contexto favorece a tendência para as estórias, uma vez que os conteúdos de marcas surgem em crescente número. No entanto, o seu grau de apreciação por vezes é escasso, derivado da forma de como é exposto, nomeadamente ao recorrer à exposição de argumentos racionais (Kaufman, 2003), características de produto ou serviço, carecendo de algo que cativa as pessoas. É neste aspeto que as estórias se tornam relevantes, diferenciando o conteúdo, contrariando a ideia de discurso mas sim, a de provocar uma conversa. Daí a relevância do tema *storytelling e branding*.

Considerando a questão de partida que traçou o caminho desta investigação: «De que modo uma ferramenta de *storytelling* poderá auxiliar a estratégia de *branding*?» tornou-se possível concluir que os dois coabitam de forma harmoniosa, favorecendo a cooperação entre ambos. Apesar da incongruência face à nomenclatura categórica referente ao termo “*storytelling*”, sendo o mesmo percecionado como uma estratégia, técnica, ou ferramenta pelos/as diversos/as autores/as, importa referir que o real valor é o modo de como potencia o *branding*, cujo valor é indubitável, comprovado ao longo deste trabalho. A resposta para a pergunta de partida é portanto a maior conclusão deste trabalho: de diversas formas, desde que orientadas para um objetivo concreto, sendo esta uma afirmação consolidada à luz da prática de dois casos distintos presentes neste relatório.

Relembrando as noções referente a estes dois temas, compreende-se que a arte de contar estórias, *storytelling*, não possui uma faceta linear (Kaufman, 2003; Berger 2014), ou uma fórmula circunscrita que afirme o que pode ou não ter capacidade de se revelar uma estória. Tendo em conta esta característica, revela-se possível contar estórias das mais variadas formas, desde que as mesmas permaneçam com relevância na

mente das pessoas. Já o *branding* como gestão, construção e exposição da imagem de marca pode assumir várias facetas, seja *branding* na sua essência, *branding* de produto e, importante para o estudo em causa, *branding* corporativo. Assim poder-se-á compreender a forma de como estes dois temas se interligam entre si, e simultaneamente com as propostas desenvolvidas no decorrer deste trabalho.

Tendo em conta o diagnóstico da empresa, na primeira avaliação sinalizada, compreendeu-se que a mesma até ao momento se apresentava como uma empresa que oferece serviços de promotores/as de retalho, hospedeiros/as, eventos e ativação de marca. Contudo, pretende transpor o seu *core business* de ações de retalho e incidir-se no mercado de eventos e ativação de marca. Como tal, o caminho para que isso suceda passa por posicionar-se enquanto marca de referência *top of mind* no seio de empresas que possam vir a concretizar este tipo de ações. Numa segunda avaliação, compreendeu-se uma fragilidade ao nível do recrutamento e seleção por parte da empresa, constituindo uma outra relevante necessidade. Para os dois problemas manifestados conclui-se que a solução para ambos seria recorrer, à ferramenta de *storytelling* para solucionar problemas ao nível da imagem, *branding*.

Face à análise empresarial procedeu-se à realização de duas atividades principais. Refletindo sobre a SWOT, verifica-se que uma das grandes ameaças é a perda de interesse por parte das marcas em ações de promoção no ponto de venda, sendo este o *core business* atual da empresa. Nesse sentido, revela ser necessário mudar de área de atuação. Relembrando as duas principais fraquezas da empresa, a escassez de tempo para dedicar à exploração de novos mercados e a reduzida estrutura humana que opera a tempo inteiro em trabalho de *BackOffice*, é de salientar a importância crucial dos recursos humanos, responsáveis, também, por se revelarem numa das principais forças da empresa, sendo os mesmos capazes de desempenhar multitarefas, demonstrar pro-atividade e sustentabilidade.

De acordo com o raciocínio efetuado, foi possível verificar que um primeiro objetivo da empresa seria a afirmação no mercado de eventos e ativação de marca. Para o efeito procedeu-se à conquista de um novo cliente, neste caso, foi eleito o cliente TAP, onde a WHI almejaria tornar-se numa marca de referência no setor onde pretende passar a atuar com maior incidência. Sendo que para efeitos práticos, procedeu-se à concretização de uma Proposta de Valor Diferenciadora com a finalidade de criar um ponto de contato direto com o cliente, refletindo-se, no caso em específico, numa

reunião presencial. Esta proposta revelaria no seu conteúdo propostas de ativação para a marca TAP, sem recorrer a um prévio *briefing* de cliente. Ciente das fragilidades em se apresentarem propostas sem fundamento concreto proveniente das necessidades apontadas pelo cliente, procedeu-se a algum trabalho de campo, nomeadamente de *benchmarking*. Outra fragilidade não ao nível da adequação das propostas seria o facto de se expor ideias que hipoteticamente poderiam servir de inspiração para outras propostas em marcas concorrentes na qual o cliente desejasse ver cumpridas.

Conscientes destes possíveis riscos, avaliou-se que o usufruto final poderia ser maior, uma vez que por parte da empresa não haveria muito a perder mas sim, muito a ganhar, caso o cliente consagrasse nas mesmas algum valor. Reside também nesta proposta a capacidade de revelar um fator diferenciador da empresa WHI face aos/às seus/suas concorrentes no mercado, onde estes/as aguardam contatos de possíveis clientes. Neste ponto é de referir uma vez mais, o *branding* e o *storytelling*, visto que toda esta ação estaria a promover e a construir a imagem da marca, e simultaneamente revelando de forma inerente a estória da empresa na qual se apresenta como proactiva, criativa e com ideias que não se esgotam. Os objetivos da mesma foram cumpridos, inicialmente pela apresentação das propostas em formato *PowerPoint* via *email*, e posteriormente levados a cabo para uma exposição das mesmas numa reunião presencial nos escritórios da TAP.

A ideia inicial de tentar apresentar a empresa WHI sem proferir a sua própria estória, optando sim, pela criação de uma Proposta de Valor Diferenciadora para o cliente, deve-se ao facto de que expor uma estória de outrem não é, por si só, um método suficientemente apelativo para outra marca, uma vez que a mesma deve estar plenamente emersa na narrativa para poder extrair algum significado para si (Tomaselli, 2003).

Neste ponto de situação, compreendeu-se que o primeiro objetivo havia sido cumprido. No entanto, a reunião serviu para compreender novos dados relativamente à empresa, designadamente, aquilo que realmente pretendiam e a forma de como se poderiam ajustar as propostas inicialmente elaboradas. A ideia apontada para os festivais de verão estava correta e abriu-se a possibilidade para a WHI em apresentar uma contraproposta face àquela que já detinham em mesa proveniente de outra agência. Face à abertura direta por parte da TAP, compreendia-se que a WHI estava um passo

mais próximo do seu potencial cliente, derivado da exposição de uma boa imagem de marca, *branding*, com o recurso ao *storytelling*.

A última fase processo de conquista do cliente TAP teve em conta a reconfiguração das propostas, tomando um caminho mais objetivo e direcionado, procedendo-se à elaboração de um *briefing* e apresentação de uma nova proposta. Esta última fase foi concretizada com a colaboração direta de um dos parceiros, designadamente a LINTAS, cujo *know-how* seria de grande auxílio, do Project 360° no qual a WHI também permanece inserida. A nova proposta levou em consideração o novo conceito da companhia aérea, TAP é TOP, explorando-se o *insight* encontrado “de *low-cost a high experience*” para a criação de uma ativação de marca radical. Uma das grandes facetas distintas desta atividade em detrimento das anteriores propostas contou com o facto de se validar a execução concreta da mesma, sendo que para esse efeito se contactou diretamente com empresas de atividades radicais. Passando à exposição da proposta a mesma expandiu o conceito da marca para “Voar com a TAP é TOP à Entrada” e “Voar com a TAP é TOP à Saída” através da criação de um avião de experiências únicas. A primeira parte do conceito seria executável através de uma atividade interior, onde as pessoas teriam a oportunidade de controlar o próprio avião. A segunda parte do conceito era possibilitada por uma saída do avião de forma épica pondo à prova as suas emoções. Tendo em conta as marcas concorrentes diretas, refletiu-se sobre o modo de como se poderia autenticar uma ativação de marca correspondente a ela mesma. Nesse sentido, blindou-se a ativação à TAP, uma vez que o núcleo da ativação se prendia com a “experiência de alta qualidade”, compreendendo que nenhuma outra companhia aérea, nomeadamente as *low-cost*, a poderiam assinar com tanta propriedade, uma vez que o atributo de “qualidade” da experiência, de voo está autenticado à TAP. Para acompanhar esta ativação preponderou-se na criação de uma ação complementar, cuja mesma proveio da primeira fase de contato com o cliente na apresentação de várias propostas, sendo então contemplado novamente o “lanche TAP” por se considerar de grande aceitação pelo público que se pretendia atingir, os jovens *millennials*.

A proposta parecia estar consolidada e fundamentada, sendo então apresentada ao cliente, revelando o mesmo estar interessado. No entanto, por questões de custos apresentados ao cliente, o mesmo recuou na sua decisão, pedindo um novo orçamento à WHI para a ideia inicial apresentada no primeiro documento, referente ao trampolim e

ao slide. Dadas as condições de *timing* reduzido face à data de ocorrência dos festivais, a ideia da ativação ficou sem efeito. Não obstante, foi cumprido o objetivo inicial de chegar ao contato presencial com o cliente de forma distinta. Recordando que a primeira impressão do cliente com a WHI foi crucial para dar os primeiros passos na concretização de um relacionamento entre ambas as entidades, compreendendo-se assim, que as questões de *branding* da WHI promovido pelo *storytelling* foram, em certa medida, celebradas com êxito.

Retornando ao raciocínio inicial face ao diagnóstico de empresa, procedeu-se à realização de uma segunda atividade principal. Tendo em consideração a SWOT, poder-se-á verificar que uma oportunidade de negócio para a WHI estaria assente a incapacidade de recrutamento e seleção habilitado por parte das empresas diretamente concorrentes. Havendo a consciência de que esse mercado se encontra saturado, sendo, também, uma das ameaças apontadas, seria pertinente avançar com a ideia de potenciar os recursos humanos da empresa, uma vez que a qualidade dos mesmos é uma das suas principais forças, sendo também uma vantagem competitiva e dificilmente copiável (Vithala et al., 2004). Não obstante, a base de dados onde os promotores/as e hospedeiros/as se encontram carecia de uma melhor operacionalização para otimizar o recrutamento e seleção dos/as mesmos/as, ao mesmo tempo que permanecia a necessidade de reforçar a imagem da WHI junto dos/as seus/as atuais e potenciais colaboradores/as.

Nesse sentido, elaborou-se um inquérito *online* de foro qualitativo que serviu o propósito de atuar como entrevista para que melhor se pudessem conhecer essas pessoas, pretendendo cativá-las, no intuito de criar uma máxima abertura pessoal, recorrendo-se à ferramenta de *storytelling* para construir as perguntas, assim como para transmitir uma imagem de confiança e interesse pela marca. Como foi referido, o inquérito *online* deteve o propósito de atuar como uma “entrevista”, na impossibilidade de esta ser concretizada presencialmente, referindo-se ainda que os dados obtidos ficariam registados no computador, agrupando-se o mesmos por pessoa, podendo então construir-se a base de dados qualificada que neste caso seria um portfólio estandardizado possível de ser consultado no momento da seleção de candidatos/as.

Esta ação obteve um resultado positivo com um total de 70 respostas, superior ao expectável inicialmente, considerando que se colocássemos a “questão” sobre o ponto de vista de entrevista, entrevistar 70 pessoas seria muito positivo. O ideal,

realmente, teria sido fazer uma entrevista presencial, pois existem outros fatores que só serão possíveis de se avaliar presencialmente, tal como a real condução de uma conversa. No entanto, face aos recursos existentes e ao tempo disponível, esta foi a solução possível de ser concretizada.

Conclui-se que medir aspetos intangíveis, como a imagem de uma marca responsável pelo *branding*, ou conceber em números se uma estratégia de *marketing*, como o *storytelling* é realmente eficiente, torna-se muito complexo. Até porque os dois se manifestam exatamente pelo lado oposto, ou seja, recorrem ao lado emocional das pessoas, daí haver uma reticência por parte das empresas em recorrer às mesmas como foi verificado (Love, 2008). Nessa carência, características dos próprios métodos de atuação, poder-se-á complementar com aplicabilidade de outras ações, tais como o inquérito de satisfação no caso dos/as colaboradores/as. Refletindo sobre os objetivos principais deste projeto, nenhum deles se direcionava para a extrapolação de um caso para o universo, objetivo final dos métodos quantitativos, mas sim para a análise de casos concretos, a conquista de um cliente em causa, e o conhecimento de cada trabalhador/a efetivo/a ou potencial.

Tendo servido de inspiração para a prática destas atividades o contributo de Aaker (1996) quando atestou que as marcas apoiadas no contributo humano e não apenas nos seus produtos e serviços seriam mais resistentes, tornou possível validar, novamente, essa mesma afirmação.

Terminado o estágio, foi possível compreender, uma vez mais, que os planos só existem com o propósito de orientar uma direção inicial, tendo em conta que os mesmos vão sofrendo alterações no decorrer do tempo, o que de uma forma positiva aguça o espírito de constante mudança e ajuda a antever possíveis situações. O culminar dessa etapa revelou-se muito importante a nível de crescimento pessoal e profissional, devido a todas as vivências diárias deparadas no decorrer do período de estágio. Não se esgotando apenas no desenvolvimento destas atividades, como de muitas outras, e por isso não será retirado o mérito a qualquer uma delas, envolvendo desde o embalamento de materiais, a montagem logística e compras. Neste último aspeto, é crucial mencionar a capacidade de acolhimento desta empresa, assim como a enorme abertura para receber novas propostas de ideias, ainda que com as suas limitações.

É ainda de referir que uma empresa como a WHI, pelas suas características de *startup* tem revelado uma grande capacidade de resistência face a todos os desafios diários e, nesse prisma, aliado à proximidade, muito em parte pela disseminação dos níveis hierárquicos, emprega todos os dias a transmissão de uma mensagem de superação para os/as seus/suas colaboradores/as. Apesar de ser uma empresa em fase de maturação precoce, considera-se que novas alianças com outras marcas, irá favorecer a todos/as, revelando, uma vez mais, aquilo que a WHI tem de melhor, o seu fator diferenciador, as pessoas e o trabalho em equipa.

Limitações

Respeitante às limitações do presente trabalho, surge de imediato a curta duração do período de estágio que na sua súmula horária se apresenta de forma reduzida, ainda que tenha a polivalência de ser expandido se assim for acordado entre ambas as partes, estagiário/a e empresa. Há que referir que a sua natureza não remuneratória, por vezes, gera impedimento no alargar do prazo de estágio. Refletindo sobre a questão da curta durabilidade, a mesma leva a compreender que o desenvolvimento de atividades pode também ficar limitado, uma vez que o processo congrega várias etapas. Ainda sobre o estágio em si, ao reflexionar sobre o facto de haver uma equipa tão pequena, cujos recursos humanos não integram nenhum departamento em específico, coloca alguma dificuldade no que toca ao acompanhamento permanente do estágio e delimitação de tarefas, cabendo a cada elemento auto propor-se a desempenhar funções e a controlar o seu tempo.

Tendo em conta o método de investigação utilizado para o estudo poder-se-á constatar que o mesmo se revelou muito eficaz relativamente ao acompanhamento e adaptação permanente a novas realidades vivenciadas. Contudo, este apresenta alguma dificuldade na extrapolação de resultados para um universo global, ainda que para o caso de estudo em análise não tenha sido contemplado esse objetivo. Uma limitação também a nível do tempo e recursos humanos demonstrou ser a incapacidade de organizar uma reunião oficializada com todos os elementos para discutir e propor novas ações de modo a resolver problemas reais da empresa. Para solucionar este obstáculo tentou-se abordar informalmente os/as colaboradores/as sobre essas mesmas questões,

sendo o depoimento de cada um/a imprescindível para a formulação de um diagnóstico empresarial.

Referente à segunda proposta, designadamente a construção de uma base de dados qualificada, a mesma foi pensada como um projeto inacabado, cuja atuação ajudará a resolver um problema no imediato, no entanto, com o crescente número de colaboradores/as externos/as emerge a necessidade de autorrenovação e busca para novas soluções incluindo um novo método de recolha de dados, se assim se justificar. Outra questão que se coloca referente a esta atividade advém, também, de uma reflexão teórica para o seio empírico, onde se verifica que na vivência prática referente a assuntos com respeito ao fator humano, a responsabilidade se divide entre os/as responsáveis de Gestão de Recursos Humanos, e responsáveis de *Marketing*, ocorrendo entre estes/as, um certo desencontro e divergência de opiniões em oposição a um trabalho conjunto e eficiente.

Ressalvando algumas limitações a nível do tema proposto para o estudo, está o grau de importância atribuído aos temas de *storytelling* e *branding*, sendo os mesmos, bastante abrangentes, tornando-se delicada a questão de maior incidência em determinado tema, sendo que a harmonia entre ambos, revelou-se um constante desafio. A par disso, poderiam ter sido aprofundados com mais ênfase outros temas, ressalvando que uma pesquisa deste calibre possui, também, alguns entraves relacionados com a divergência de temas, tornando-se cada vez mais complexo retirar conclusões quanto maior a base do prisma investigacional. Ainda assim, atendendo aos temas que ficaram por analisar com maior profundidade constituindo uma limitação ao estudo, poderão servir de inspiração para pesquisas futuras.

Sugestões para pesquisas futuras

No que toca ao tema *storytelling*, seria muito interessante abordar as questões de *transmedia*, sendo esse tema uma tendência para marcas que aliem o mundo ficcional ao produto/serviço que tenham uma presença forte no seio digital, assim como explorar com precisão teorias como a Teoria do Paradigma Narrativo. Relacionado ainda com os temas de *storytelling*, *branding* e recursos humanos, está a “pessoa”. Nesse sentido, a mesma poderá ter um papel muito importante a ser alvo de compreensão nos mais variados assuntos.

No seio digital embarcando o *storytelling*, poder-se-á estudar a perspetiva do/a utilizador/a enquanto produtor/a também de conteúdo, *user generated content*; estudar a simbologia dos arquétipos quer nas marcas, no sentido de perceber que cada vez mais, estas se revelam mais humanizadas, observando casos práticos concretos; nesse caminho, traduzindo-se aqui uma ponte para o *branding*, seria curioso estudar as *brand personas*; outra questão relacionada mais com o seio organizacional, e tendo em conta a componente prática do estágio, tornando pertinente estudar o tema de *ethical branding*.

Indo ao encontro daquilo que foi analisado por Kaufman (2003) afirmando que o *storytelling* é capaz de resolver conflitos organizacionais, seria interessante avaliar essa perspetiva numa componente prática, quando os mesmos se verificassem.

Contributo do estudo

Refletindo sobre o universo de *branding* e *storytelling* inserido na prática deste relatório, compreendeu-se que os dois poderão servir diferentes propósitos de acordo com as necessidades das empresas. Considerando que as designações para estes temas se apresentam de forma variada, referenciando-se a estes como uma estratégia, uma ferramenta, uma técnica, os mesmos não se esgotam nem nas suas nomenclaturas, nem no universo reduzido expectável, possivelmente desenhado para a formulação de suportes publicitários *below e above the line*.

Por outro lado, revelam-se como temas com características audaciosas e, nesse sentido, mostram-se capazes de se reinventar, podendo abranger qualquer área de atuação e todo o tipo de empresa, independentemente da sua fase de maturação no mercado, como é possível de perceber pelo exemplo abordado neste relatório de uma empresa *startup*. A criatividade em solucionar problemas é uma exigência cada vez maior nos dias que correm, havendo, por isso, uma propensão crescente para explorar novos universos capazes de dar resposta às dificuldades sentidas. Esse foi o desafio permanente na construção do presente trabalho, na tentativa de mostrar que o *branding* e o *storytelling* atuam onde existir necessidade e não confinados a um espaço estandardizado, reforçando-se, uma vez mais, aqui a resposta à questão de partida. Sendo também esta conclusão a formulação de um novo *insight*, poderá suscitar especial interesse em profissionais ambiciosos/as na área da publicidade, ainda que a

maior prova obtida seja que estes temas possam tornar-se permeáveis a vários tipos de mercado, a vários tipos de empresas, abrangidos pelos mais diversos problemas.

A maior prova que dá força à argumentação em torno do *storytelling* e *branding* é que as histórias sempre existiram e sempre existirão, podendo estas contribuir na criação de valores simbólicos, promover a motivação pessoal e de grupo, no despoletar de ações positivas e, por fim, ancorar a boa imagem da marca. Refletindo sobre o último aspeto, constata-se que a imagem de marca é o cartão-de-visita para o sucesso empresarial num mundo extremamente competitivo.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press. Nova Iorque

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press. Nova Iorque

Aaker, D. A, (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James. Nova Iorque

Alizadeh, A., Hoseini S. & Naiej A. (2014). The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: A conceptual framework. *Journal of Business and Management*, vol. 16 pp. 14-24

Ariely, D. (2008). *Previsivelmente Irrracional: As Forças Ocultas que Influenciam as Nossas Decisões*. 2ª Ed. Estrela Polar. Alfragide

Ballester, E. & Fernández, S. (2016). Once upon a brand: Storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing*, vol. 20 pp. 115-131, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia, Spain

Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations. Toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication*, vol. 47(3) pp. 295-312

Barterm N., Tregidga H., 2014. Storytelling: Beyond the Academic Article - Using Fiction, Art and Literary Techniques to Communicate. *The Journal of Corporate Citizenship*. Greenleaf Publishing, Australia [Em linha] Disponível: <https://research-repository.griffith.edu.au> [Consult. 10 de junho de 2017].

Berger, J. (2014). *Contágio: Porque é que as coisas pegam?*. 1ª Ed. Clube do Autor. Lisboa

Biraghi, S. & Gambetti, R. C. (2015). Corporate branding. Where are we? A systematic communication-based inquiry. *Journal of Marketing Communications*, vol. 21 pp. 260-283 [Em linha] Disponível: <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2013.768535>, [Consult. 18 de julho de 2017].

- Brad, P. (2016) Hints for fixing 2 mistakes in your storytelling [Em linha] Disponível: https://www.ragan.com/Main/Articles/Hints_for_fixing_2_mistakes_in_your_storytelling_51492.aspx [Consult. 21 de abril de 2017]
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2004). Building a Good Reputation. *European Management Journal*, Elsevier, vol. 22 pp. 704-713,
- Brendan, H. (2016). Library Brand Storytelling, Data Intelligence, and Winning the Human Heart. *Information Today Magazine - The Razor's Edge* pp. 14 e 15 [Em linha] Disponível: <https://www.questia.com/magazine/1G1-472370927/library-brand-storytelling-data-intelligence-and> [Consult. 11 de maio de 2017]
- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., Medlin, C. J. (2017). Branding as dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Sage Journal*, vol. 17 pp. 183-199 [Em linha] Disponível: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593116679871?journalCode=mtqa>, [Consult. 8 de março de 2017]
- Brummitt, C. (2016). Pottermore: Transmedia Storytelling and Authorship in Harry Potter. *The Midwest Quarterly*, vol. 58 pp. 112-131. Pittsburgh [Em linha] Disponível: <https://search.proquest.com/openview/be6845188e7818c567a474f7d79ca3c0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41210>, [Consult. 13 de março de 2017]
- Cato, M. (2010). *Go Logo!: A Handbook to the Art of Global Branding*. Rockport Publishers
- Chernatony L. (2001). Succeeding with brands on the Internet. *Journal of Brand Management*, vol.8 pp. 186-195 [Em linha] Disponível: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540019>, [Consult. 11 de março de 2017]
- Coutinho C. P., Sousa A., Dias A., Bessa F., Ferreira M. J., Vieira S. (2009). Investigação-Ação: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas. *Psicologia Educação e Cultura*, vol. 8 pp. 455-479, Braga
- Cunha M. P., Rego A., Cunha R. C., Cabral-Cardoso C. (2008). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª ed. Editora RH, Lisboa

- Davison, R., Martinsons, M., Ou, C. (2012). The Roles of Theory in Canonical Action Research. *MIS Quarterly* Vol. 36:3 pp. 763-786 [Em linha] Disponível: <http://aisel.aisnet.org/misq/vol36/iss3/8/>, [Consult. 17 de maio de 2017]
- Daymon C. & Holloway I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2ª ed. Routledge, Londres
- Faia, V., Vieira, V. e Barreto, M. (2014) O Impacto da Reputação Corporativa Sobre as Intenções dos Clientes. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, vol. 4, pp. 31- 48
- Fan, Y. (2005). Ehtical Branding and Corporate Reputation. *International Journal*, vol. 10 pp. 341-350 Universidade Lincoln, Inglaterra [Em linha] Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280510630133?journalCode=ccij> [Consult. 17 de maio de 2017]
- Farrell, M. (2016). 9 ways to boost your brand through online storytelling [Em linha] Disponível: <https://www.prdaily.com/Main/Articles/3c94ef3c-fd98-4b75-828d-630ff16cb376.aspx> [Consult. 10 de abril de 2017]
- Fog, K., Budtz, C., Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in Practice*. Springer, Dinamarca.
- Gerbner G. (2012). The Stories we tell and the stories we sell. *The Journal of International Communication* Vol.18 pp.237-244 [Em linha] Disponível: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13216597.2012.709928?journalCode=rico> 20 [Consult. 10 de abril de 2017]
- Gilliam D. & Flaherty K. (2015). Commentary on "Storytelling by the sales force and its effect on buyer-seller exchange". *Journal Industrial Marketing Management*. Elsevier Vol 46. pp. 143-146 [Em linha] Disponível: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850115000322> [Consult. 14 de abril de 2017].
- Gomes, M. (2015). *Gestão de produtos e marcas*, FGB Ebape
- Gomez, L., Olhats, M. & Pólo, C. (2011). Branding de moda. VII colóquio de moda. [Em linha] Disponível: http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/7-Coloquio-de-Moda_2011/GT02/Comunicacao-Oral/CO_89605Branding_de_Moda_.pdf [Consult. 12 de maio de 2017].

González, L. M. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*, Profit Editorial

Hatch, M. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *Research Gate*. [Em linha] Disponível: https://www.researchgate.net/publication/215915908_Bringing_the_corporation_into_corporate_branding [Consult. 30 de junho 2017]

Healey, M. (2009). *¿Qué es el Branding?*. Gustavo Gili. Barcelona

Herskovitz, S., & Crystal, M. (2010). The essential brand persona: Storytelling and Branding. *Journal of Business Strategy*, vol. 31(3) pp. 21-28. [Em linha] Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02756661011036673> [Consult. 7 de junho de 2017]

Hockenberry, J. & Helmchen, L. (2015). Strong Brands, Weak Pay. *Harvard Business Review*, pp.24 [Em linha] Disponível: <https://hbr.org/2015/07/strong-brands-weak-pay> [Consult. 5 de junho de 2017]

Kapferer, Jean-Noël. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking*. 5ª ed. Kogan Page

Kaufman, B. (2003). Stories that sell, stories that tell. *Journal of Business Strategy*, vol. 24:2, pp.11-15 [Em linha] Disponível: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02756660310508155> [Consult. 4 de junho de 2017]

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4ª ed. Global Edition - Pearson. Harlow

Keller K. L. & Lehmann D. R. (2006). Brands and Branding: Research Funding and Future Priorities. *Marketing Science Informs*, vol. 25 pp. 740-759 [Em linha] Disponível: <http://goo.gl/VsW9pP> [Consult. 6 de junho de 2017]

Laer, T., Ruyter, K. D., Vsconti, L. M., & Wetzels, M. (2014). The Extended Transportation-Imagery Model: A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Consumers' Narrative Transportation. *Journal of Consumer Research*, vol. 40:5, pp. 797-817

Lazzareschi N. (2008). *Sociologia do Trabalho*. Iesde pp. 47-55 Curitiba

- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. (2010) *Publicitor: Comunicação 360° online offline*, Dom Quixote, Lisboa
- Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. & Rodrigues J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing*, 16° ed., Dom Quixote
- Lipovetsky, G. (2007). A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a Sociedade do hiperconsumo. 2ª ed. *Edições 70*, pp. 9-50
- Love, H. (2008). Unraveling the technique of storytelling. *Strategic Communication Management*, vol. 12:4, pp. 24-27 [Em linha] Disponível: <http://www.nickihayes.com/wp-content/portfolio/scm-storytelling.pdf> [Consult. 10 de junho de 2017]
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, vol. 20:4, pp. 283-297 [Em linha] Disponível: <http://goo.gl/RLs4B8> [Consult. 23 de junho de 2017]
- Mendes A. (2014). *Branding: Gestão de Marca - Revisto, Atualizado e Aumentado*. 2ª ed. IADE
- Meredith, B. (2017). Your brand is your future. *Marketing Maestro NZ Business Management*, Adrenalin Publishing, pp. 49 [Em linha] Disponível: <http://nzbusiness.co.nz> [Consult. 11 de maio de 2017].
- Öhman, M. & Wyld, F. (2014). Ngapartji Ngapartji: In turn in turn: Ego-histoire, Europe and Indigenous Australia. *ANU Press, The Australian National University*, cap. 17, pp. 243 [Em linha] Disponível: <http://bit.ly/2xWjheG> [Consult. 25 de setembro de 2017].
- Peri, P. C. (2009). *Branding Coportativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa [Em linha] Disponível: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> [Consult. 11 de maio de 2017]
- Rego A., Cunha M. P., Gomes J. F. S., Cunha R. C., Cabral-Cardoso C., Marques C. A. (2015). *Manual e Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ªed. Edições Sílabo. Lisboa

Rowe S. (2017). Marketing Needs a Story to Tell - Brand storytelling has become an essential element of company success. *Journal Customer Relationship Management*, pp. 21-23 [Em linha] Disponível: [http:// destinationCRM.com](http://destinationCRM.com) [Consult. 18 de junho de 2017]

Schembari, M. 2016. 5 exercises to improve your storytelling skills [Em linha] Disponível: <http://m.prdaily.com/mediarelations/Articles/20574.aspx> [Consult. 15 junho de 2017].

Dietrich, F. O., Schmidt-Bleeker, R. (2012). *Narrative Brand Planning Approach*. Springer

Schuling G. & Kiewiet D. J. (2016). Action Research: Interwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigour and relevance. *Electronic Journal of Business Research Methods*, vol.14 pp. 111-124 [Em linha] Disponível: <http://ejbrm.com> [Consult. 1 de julho de 2017]

Schultz, M., Yun, M. A., Csaba, F. F. (2005). Corporate Branding: Purpose/People/Process. *Copenhagen Business School Press DK*

Simmons A. (2001). *The Story Factor: inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling*. Basic Books Cambridge

Tanveer, Z. & Lodhi, R. N. (2016). The Effect of Brand Equity on Customer Satisfaction: An Empirical Study Based on David Aaker's Brand Equity Model. *The IUP Journal of Brand Management*, vol. 8:3 [Em linha] Disponível: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4211214011/the-effect-of-brand-equity-on-customer-satisfaction> [Consult. 3 de julho de 2017]

Taylor, D. (2016). "Didn't our hearts burn within us?" The use and abuse of emotion in storytelling. *Christian Scholar's Review*, pp. 27-42 [Em linha] Disponível: <https://goo.gl/CfzXM> [Consult. 16 de julho de 2017]

Tomaselli, K. (2003). Stories To Tell, Stories To Sell: Resisting Textualization Cultural Studies. *Routledge. Cultural Studies*, pp. 856-875 [Em linha] Disponível: <http://www.tandf.co.uk/journals> [Consult. 20 de julho de 2017]

Tormes G. S., Silva V. A., Pivetta N. P., Scherer F. L. (2016). A ferramenta storytelling no contexto de marketing: uma análise a partir da estratégia de comunicação

empresarial. *Revista eletrônica Capital Científico*, vol. 14 [Em linha] Disponível: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4027> [Consult. 11 de julho de 2017]

Tripp, D. (2005). *Pesquisa-Ação: Uma introdução metodológica*. Educação e Pesquisa, vol. 31 pp. 443-466

Torres, J. (2014) *Guia da Startup: Como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos web rentáveis*. Casa do Código

Tugend, A. (2015). The Tales We Tell. *Entrepreneur magazine*. pp. 46-48 [Em linha] Disponível: [http:// goo.gl/LPzUQ5](http://goo.gl/LPzUQ5) [Consult. 12 de julho de 2017].

Turner, S. R. (1994). *The Creative Process: Computer Model of Storytelling and creativity*. Lawrence Erlbaum Associates

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I.K., Lucena, B., Russo, B. (2012). *Design Thinking - Inovação em Negócios*, Rio de Janeiro, *MVV Press*

Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal, & Denise Dahlhoff. (2004). How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? *Journal of Marketing*, pp. 126-141 [Em linha] Disponível: https://www.jstor.org/stable/30162021?seq=1#page_scan_tab_contents [Consult. 18 de julho de 2017]

Wachtman, E., & Johnson, L. S. (2009). The persuasive power of story: in order to get customers to act, we must engage them emotionally. *Marketing Management*, vol. 18:1, pp. 28-34 [Em linha] Disponível: [http:// goo.gl/VXa8DY](http://goo.gl/VXa8DY) [Consult. 19 de julho de 2017]

Referências Sitográficas:

Expresso Emprego (2000). Recuperar a motivação. [Em linha] Disponível: <http://expressoemprego.pt/carreiras/recupere-a-motivacao/4641> [Consult. 17 de março de 2017]

Great Place To Work (2017). [Em linha] Disponível: <http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/quais-os-beneficios> [Consult. 20 de julho de 2017]

Klotz, K. (2016). 7 key trends for the future of business storytelling [Em linha] Disponível: [https:// https://www.ragan.com/Main/Articles/50811.aspx](https://www.ragan.com/Main/Articles/50811.aspx) [Consult. 10 de março de 2017]

Léxico - Dicionário de Português Online (2017). “know-how” [em linha], Disponível: <https://www.lexico.pt/know-how/> [Consult. 10 de agosto 2017]

Long, Kristin. 2013. *Infographic: Tips For Effective Storytelling* [Em linha] Disponível: https://www.ragan.com/Main/Articles/Infographic_Tips_for_effective_storytelling_47181.aspx [Consult. 19 de abril de 2017]

Observador (2017). O que é o Geocaching e o que preciso de saber? [em linha], Disponível: <http://observador.pt/explicadores/geocaching/> [Consult. 20 de agosto 2017]

Priberam - Dicionário da Língua Portuguesa. (2013). “estória” [em linha], Disponível: <https://www.priberam.pt/dlpo/est%C3%B3ria> [Consult. 19 de agosto 2017]

We Have Ideas (2017). [Em linha] Disponível: <http://www.wehaveideias.pt> [Consult. 12 de março de 2017]

Visão (2016). Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo. [em linha], Disponível: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo> [Consult. 10 de junho 2017]

Outros documentos consultados:

We Have Ideas - Apresentação da empresa (2017). Documento Power Point

Miranda, R. (2014). Brand Voice. Documento de apoio a aulas. Restart

Miranda, S. (2016). Metodologias de Investigação – Mestrado de AM e PM. Documento de apoio a aulas. Escola Superior de Comunicação Social

Costa, S. (2017). Brand Copywriting. Documento Power Point. Pós-Graduação Branding & Content Marketing, ESCS

Anexos:

Anexo 1a – Outras atividades de estágio: coordenação de ação da marca Vaca que Ri na loja C&A do Vasco da Gama



Anexo 1b – Outras atividades de estágio: Criação de embalagens de bombons e coordenação de ação da marca Junkers no evento Coldepor no mercado da Time Out



Anexo 2 – Exemplar de publicação no *facebook* da WHI destinada à interação com colaboradores/as.

Detalhes da publicação

We Have Ideas
Publicado por Tania Wehaveideas [?] · 28/4 · 🌐

Para as pessoas de metro e meio, e as outras também 😊

953 Pessoas alcançadas

25 Reações, comentários e partilhas

3 Gosto	3 Na publicação	0 Em partilhas
2 Adoro	1 Na publicação	1 Em partilhas
20 Comentários	13 Sobre a publicação	7 Sobre as partilhas
0 Partilhas	0 Sobre a publicação	0 Sobre as partilhas

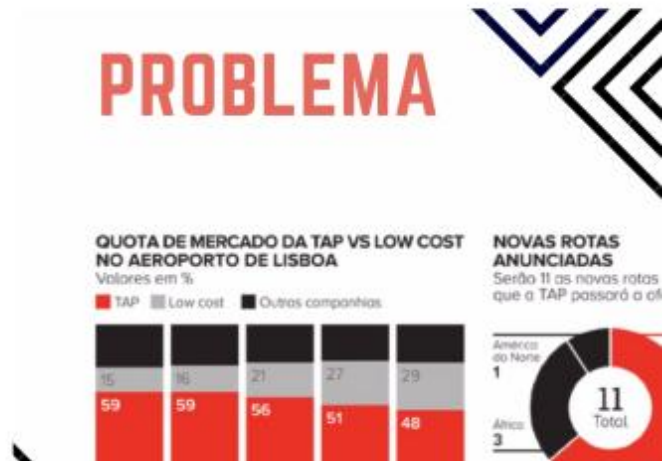
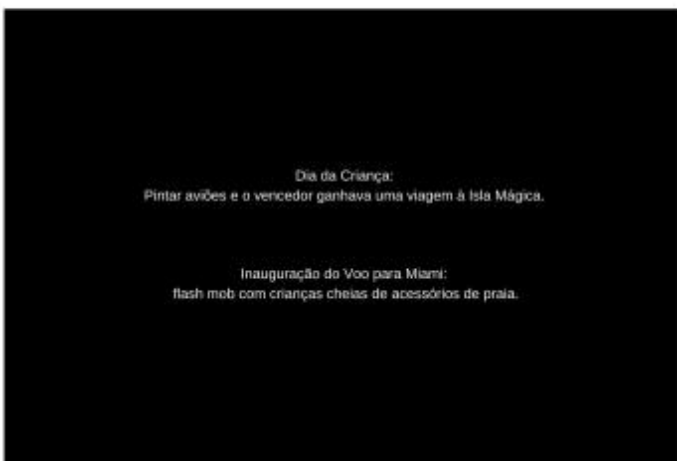
73 Cliques em publicações

53 Visualizações de fotos	0 Cliques em ligações	20 Outros cliques
-------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------

OPINIÃO NEGATIVA

0 Ocultar publicação	0 Ocultar todas as publicações
0 Denunciar como spam	0 Cancelamentos de gostos

Anexo 3 – Benchmarking TAP





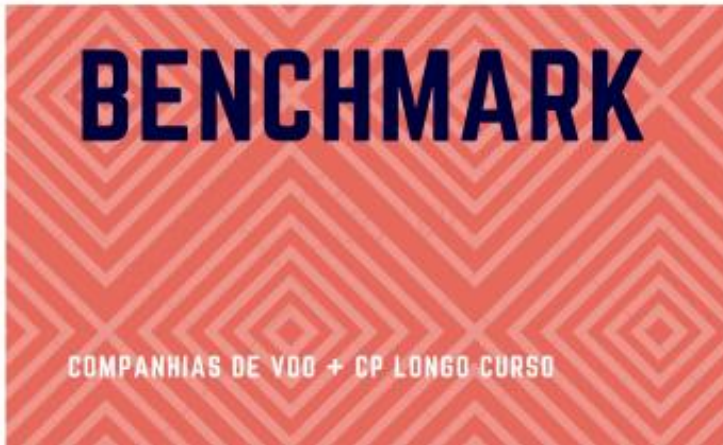
EXECUTIVOS

Tomelo de golfe TAP VITORIA: em Troia



PASSADO

JOVENS



BENCHMARK

COMPANHIAS DE VOO + CP LONGO CURSO



Fresh MOB:
Voo Miami

VOGUE Fashion Night Out:
Hairstyfet TAP, bancos do avião. Evento com música.

SPEAKER:
Eu mereço x a ... (destino TAP) porque...
Os jovens falam ao megafone, cronometrado pelo tempo a justificar o porquê de serem merecedores.

ROCK IN RIO:
Levar os USA ao Rock in Rio. (cheerleaders, jogadores de rugby, algumas figuras icônicas: Marylin Monroe, Elvis Presley) + mistura de fotos.

Anexo 4 – Ativação de Marca - Proposta Festivais de verão: *Slide*



Anexo 5 – Ativação de Marca - Proposta Festivais de verão: Roda dos destinos e brindes



Anexo 6 – Ativação de Marca – Proposta Rua: *Boarding Pass* alma portuguesa

BOARDING PASS
ALMA DE PORTUGUÊS

Provaste-nos que tens a alma de genuíno português.
Afinal, português que é português sempre será um “desenrascated”, ou em bom português, um desenrascado, aqui e em qualquer parte do mundo.

Vive a autenticidade de Portugal, aqui e no estrangeiro.
Escolhe a TAP Portugal.

 
de braços abertos

Anexo 7 - Ativação de Marca – Proposta para crianças no hospital: Cadeira de Rodas



LINTAS Creative Briefing

Cliente:	TAP	Timing: 2 de Maio	
Produto:	Activação festivais de música	Data do pedido cliente (a preencher pelo executivo) 26/04/2017	Data da entrega da proposta criativa (a preencher pelo tráfego de acordo com direcção criativa) 28/04/2017
OT:		Data da passagem do briefing aos criativos (a preencher pelo tráfego de acordo com direcção criativa) 27/04/2017	Data pretendida para reunião com cliente (a preencher pelo executivo) 2/05/2017
Budget:	TBC	Data de apresentação interna (a preencher pelo tráfego de acordo com direcção criativa) 28/04/2017	Data que a campanha tem que estar no ar (a preencher pelo executivo) 1º festival – 14, 15 e 16 Junho

A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO – PEDIDO CRIATIVO

1. Oportunidade de comunicação:

Tendência de mercado: os jovens (*millennials*) preferem as companhias *low cost*. (viajar pelo menor preço)

Os millennials têm em consideração quatro vectores de análise relativamente a um produto, são eles, preço baixo, qualidade (aqui com amplas áreas de decisão), um serviço que seja eficiente e principalmente algo que possibilite uma experiência fonte:

<http://www.hipersuper.pt/2013/01/04/os-millennials-mercem-a-atencao-do-marketing-por-susana-costa-e-silva-e-ruben-oliveira-catolica-porto/>

Mas estes *millennials*:

- Gastam uma boa parte do seu dinheiro em experiências de viagem
- Preferem experiências de viagem verificadas por fontes de confiança – não gostam de viajar sem referências
- Ao contrário do que seria suposto, quase metade dos millennials tem medo de viajar sozinho. 60% estão preocupados com a sua segurança no estrangeiro.
- Devido a esse controlo procuram tudo o que seja flexível - alterarem os seus itinerários mais de 20% das vezes.
- 40% estão dispostos a fornecer os seus dados pessoais para receber ofertas relevantes ou descontos especiais. (Fonte: Fonte: <http://maiturismo.org/millennials-como-viajam/>)

Oportunidade: Comunicar que viajar na TAP é ter uma experiência única.

Amplificar o conceito: **Viajar na TAP é TOP**

Onde: Festivais de verão:

NOS ALIVE: 6, 7 e 8 julho 2017

MEO MARÉS VIVAS: dia 14, 15 e 16 julho 2017

MEO SUDOESTE: 1 e 5 de agosto 2017

2. Objetivo:

Garantir uma experiência de qualidade superior e diferente de tudo o resto que habitualmente se vê nos festivais.

LINTAS Creative Briefing

Cliente:	TAP	Timing: 2 de Maio	
Produto:	Activação festivais de música	Data do pedido cliente (a preencher pelo executivo) 26/04/2017	Data da entrega da proposta criativa (a preencher pelo tráfego de acordo com direcção criativa) 28/04/2017
OT:		Data da passagem do briefing aos criativos (a preencher pelo tráfego de acordo com direcção criativa) 27/04/2017	Data pretendida para reunião com cliente (a preencher pelo executivo) 2/05/2017
Budget:	TBC	Data de apresentação interna (a preencher pelo tráfego de acordo com direcção criativa) 28/04/2017	Data que a campanha tem que estar no ar (a preencher pelo executivo) 1º festival – 14, 15 e 16 Junho

Lembrar que se pode viajar em low cost na TAP, mas que é um “low cost” com qualidade superior.

- Tarifa Discount com preço low cost inclui refeições e bebidas, milhas, quiosque digital com acesso a jornais nacionais e internacionais e revista de bordo. (Fonte: Expresso)

3. Target /Público Alvo:

Festivais: 15-25

TAP: 18-34 (Millennials)

4. Insight (nervo sensível do target que o fará dar um passo na direcção da marca):

- LOW COST apenas no preço.
- Na TAP é possível viajar em tarifa low cost, mas nunca será viajar como uma “low cost” qualquer.
- O preço é baixo, mas a experiência é alta
- Viajar à grande por penauts
- De low cost a high experience

5. Qual a principal mensagem que a comunicação deve veicular?

Voar com a TAP é TOP à entrada e à saída

6. A ativação:

Avião de Experiências.

Possível parceiro: extremos Portugal

<http://www.extremosportugal.com/en/> extremosporto@gmail.com 220 315 755 e 936 621 001

7. Ações complementares à ativação principal e que valor adicional para a marca estabelecem:

Lanche TAP é TOP.

Com auxílio de “hospedeiras” contratadas fazer a distribuirão de um lanche pelo recinto.

Divulgação da mensagem: Viajar na TAP é TOP.

Esta ação vem suportar o elemento chave da nossa comunicação: O preço é baixo, mas a experiência é alta.

Por outras palavras, a oferta de um lanche fortalece o posicionamento da marca de potenciar uma experiência elevada.

Há uma boa aceitação pelos festivaleiros cuja necessidade que vamos atender: fome.

ATIVACÃO MARCA **TAP**

A AÇÃO: AVIÃO A330-200:
VOAR NA TAP É TOP À ENTRADA

→ ATIVIDADE DE INTERIOR: SIMULADOR DE PILOTAGEM

- Simulação de comandos reais de pilotagem
- Conteúdo óculos VR: descolagem e aterragem com imagens reais
- Sistema de som: sons reais
- Vibração da cadeira simulando o movimento de voo



Aliar conteúdos virtuais + sensações reais

We have ideas

ATIVACÃO MARCA **TAP**

A AÇÃO: AVIÃO A330-200:
VOAR NA TAP É TOP À SAÍDA

→ ATIVIDADE DE EXTERIOR:
SAÍDA PELA PORTA DO EXTERIOR

- Simulador de queda livre + óculos VR
- Conteúdo óculos: Salto de queda livre



Aliar conteúdos virtuais + sensações reais

We have ideas

Anexo 11 - Questionário para conhecimento pessoal do/a atual/potencial colaborador/a


We Have Our Story - We Have Ideas

Caro equipa We Have Ideas, este formulário serve o propósito de vir a saber o que dizem os vossos olhos.

Na verdade queremos conhecer vos melhor e possibilitar que todos alcancem mais possibilidades de virem a ser recrutados. Com intuito de vos dar voz, pedimos que respondam a este formulário de modo a podermos construir uma base de dados que posteriormente servirá para vos recrutar.

We Have Ideas, We Have Strength, We Have Skills, We Have Each Other

Quem eu sou



Escolher

A minha beleza temporal - Idade

Escreva um número

O quão perto do chão estou ou o quão alto toco nas nuvens - altura

Escreva um número

A minha sexyness - tamanho de vestido

Escreva um número

Estou disponível a qualquer momento - telemóvel

Escreva um número

O meu facebook (não) é para trabalho - link do facebook

Escreva uma frase

A minha caixa de correio digital - email

Escreva uma ou algumas palavras

A brincar às profissões - Experiência Profissional

Já trabalhei como:

- Promotora (o) na We Have Ideas
- Promotor/a fora da We Have Ideas
- Hospedeiro/a na We Have Ideas
- Hospedeiro/a fora da We Have Ideas
- Patinador/a na We Have Ideas
- Patinador/a fora da We Have Ideas
- Nunca fiz nenhum destes trabalhos

Faço ou fiz patinagem

- Profissional/Federada
- Não Profissional

Como promotor/a trabalhei para:

Escreva uma frase

Como hospedeiro/a trabalhei para:

Escreva uma frase

Obrigada por nos contares a tua história e nos ajudares a construir a nossa. O teu "I Have" é o nosso "We Have"

WE HAVE IDEAS

Como patinador/a trabalhei para:

Escreva uma frase

Escola da Vela - Formação Profissional

A minha formação é em:

Escreva uma frase

A minha ambição profissional é:

Escreva uma frase

Conta-me uma história, diz-te-ei quem és

Enumera uma única coisa para cada tópico

I Have: um medo

Escreva uma frase

I Have: uma qualidade

Escreva uma frase

I Have: um defeito

Escreva uma frase

I Have: algo que tira do sério

Escreva uma frase

I Have: um talento meu

Escreva uma frase

I Have: algo que me move

Escreva uma frase

I Have: uma conquista minha

Escreva uma frase

I Have: algo importante para mim

Escreva uma frase

I Have: algo banal para mim

Escreva uma frase

I Have: um sonho

Escreva uma frase

ENVIAR INQUÉRITO

We Have Our Story - We Have Ideas

Quem eu sou



Nome

Ana Rita Morgado

A minha beleza temporal - Idade

✓ 23

O quão perto do chão estou ou o quão alto toco nas nuvens - altura

✓ 170

A minha sexyness - tamanho de vestido

Faço ou fiz patinagem

- Profissional Federada
 Não Profissional

Como promotor/a trabalhei para:

Enumera no máximo 3 marcas para qual se destinou a ação em que participaste

✓ Nobre, Lg, Carlsberg, RTP, EDP, Heineken...

Como hospedeiro/a trabalhei para:

Enumera no máximo 3 marcas para qual se destinou a ação em que participaste

✓ Congressos de Farmácia, EDP, LG, Millenium

Como patinador/a trabalhei para:

Enumera no máximo 3 marcas para qual se destinou a ação em que participaste



A minha formação é em:

✓ Marketing e Design

✓ 36

Estou disponível a qualquer momento - telemóvel

✓ 965790220

O meu facebook (não) é para trabalho - link do facebook

✓ Ana Rita Morgado

A minha caixa de correio digital - email

✓ rita_silva12@hotmail.com

Já trabalhei como:

- Promotora (o) na We Have Ideas
 Promotor/a fora da We Have Ideas
 Hospedeiro/a na We Have Ideas
 Hospedeiro/a fora da We Have Ideas
 Patinador/a na We Have Ideias
 Patinador/a fora da We Have Ideias
 Nunca fiz nenhum destes trabalhos

I Have: algo que me move

✓ Em tudo o que faço dar o meu melhor

I Have: algo que me move

✓ Em tudo o que faço dar o meu melhor

I Have: uma conquista minha

✓ Acabar o mestrado

I Have: uma conquista minha

✓ Acabar o mestrado

I Have: algo importante para mim

✓ Família

I Have: algo importante para mim

✓ Família

I Have: algo banal para mim

✓ Pessoas más

I Have: algo banal para mim

✓ Pessoas más

I Have: um sonho

✓ Viajar pelo mundo

I Have: um sonho

✓ Viajar pelo mundo



WE HAVE OUR STORY



WE HAVE OUR STORY



ALINA MANSKAIA GONÇALVES • 23 ANOS |
ALTURA 175 | VESTIDO 36

Telemóvel 934984663

[https://m.facebook.com/alina.manskaia?](https://m.facebook.com/alina.manskaia?ref=bookmarks)

ref=bookmarks

alinamanskaia1@hotmail.com

Trabalhou como:

- Promotora na We Have Ideas
- Promotora fora da We Have Ideas
- Hospedeira na We Have Ideas
- Hospedeira fora da We Have Ideas
- Patinadora na We Have Ideas
- Patinadora fora da We Have Ideas

EXPERIENCE

Trabalho como Promotora

- AmoEventos, Toxinn, Domingos Lopes, Forum Criativa

Trabalho como Hospedeira

- AmoEventos, Toxinn, Domingos Lopes, Forum Criativa

Patinagem

- Profissional Federada | We Have Ideas, spring events

Formação

- Economia

ESTÓRIA

A minha ambição profissional é:
Viajar pelo mundo

I HAVE: UM MEDO

- Espaços apertados

I HAVE: UMA QUALIDADE

- Autonomia

I HAVE: UM DEFEITO

- Teimosia

I HAVE: ALGO QUE ME TIRA DO SÉRIO

- Desorganização

I HAVE: UM TALENTO MEU

- Trabalhar em equipa

I HAVE: ALGO QUE ME MOVE

- Viagens, família, amigos

I HAVE: UMA CONQUISTA MINHA

- Terminar a licenciatura

I HAVE: ALGO IMPORTANTE PARA MIM

- Família e Amigos

I HAVE: ALGO BANAL PARA MIM

- Hmmm, lavar os dentes??

I HAVE: UM SONHO

- Conhecer o mundo é ter uma casa com vista para o mar 💎💎