



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Comunicação: APICCAPS

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Madalena Maria Araújo Arantes Amorim

sob orientação de
Prof. Dra. Ana Côrte Real

Católica Porto Business School
Junho de 2018

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representa mais uma etapa da minha vida que chegou ao fim, no entanto não seria possível concluí-la sem deixar o meu agradecimento a todos aqueles que por ela passaram e que de uma forma ou outra contribuíram para o resultado final.

Agradeço à minha orientadora, a professora doutora Ana Côrte-Real pela ajuda e orientação dadas ao longo de todo este processo. Gostaria de agradecer também ao Dr. João Maia e ao Dr. Paulo Gonçalves da APICCAPS, por me desafiarem e pelo apoio e informação prestada que permitiram a produção e conclusão deste relatório de estágio.

Não podia também deixar de agradecer à Dra. Fátima Tavares do IAPMEI, pela oportunidade que me deu, por confiar em mim e acima de tudo por me acolher na sua “casa” como se fosse da sua família. Agradeço-lhe também todo o carinho recebido e todo o conhecimento que me transmitiu que levo comigo para sempre.

A minha experiência no IAPMEI não podia ter sido tão positiva se não fosse também pela excelente equipa que me acompanhou ao longo de todo o percurso e a quem devo um grande obrigada, nomeadamente, à Dra. Maria João, Dra. Eugénia, Maurício e João Pedro.

Por fim, quero agradecer à minha família, amigos e namorado, por sempre acreditarem em mim, nunca me deixarem duvidar de mim mesma e por todo o apoio que sempre me deram.

Resumo

Este relatório de estágio foi realizado no âmbito de um estágio curricular decorrido na instituição IAPMEI, I.P., em que um dos objetivos propostos no plano de estágio consistia na elaboração de um plano de comunicação para uma pequena e média empresa, neste caso, a APICCAPS.

O principal objetivo do plano de comunicação elaborado para a APICCAPS consistiu em melhorar a sua comunicação atual, mais concretamente a sua comunicação nas redes sociais, a fim de aumentar a notoriedade da marca *Portuguese Shoes* e do calçado português.

No âmbito deste trabalho, utilizou-se o método investigação-ação e foi realizado um estudo quantitativo assente na administração de questionários, cujo intuito foi avaliar a perceção dos consumidores pela organização, e dados secundários que permitiram colmatar lacunas referentes à análise interna e externa da instituição.

Para se cumprirem os objetivos identificados, foram desenvolvidas ações de comunicação nos *social media*, apostando-se na utilização de *influencers* e na criação de parcerias.

Palavras-chave: *social media*, redes sociais, *influencers*, plano de comunicação

Abstract

This report was conducted based on a curricular internship that took place in the institution IAPMEI, I.P., in which one of the proposed objectives consisted in the elaboration of a communication plan for a small and medium-sized company, in this case, APICCAPS.

The composition of this communication plan for APICCAPS has as main goal to improve their current communication, mainly in social media with the aim of increasing the notoriety and visibility of the brand *Portuguese Shoes* and of the portuguese footwear.

This study was based on the action-research method and it was collected primary data, through the execution of a survey with the aim of evaluating the consumer's perception of the organization, and secondary data allowed to fill in the gaps related to the internal and external analysis of the institution.

In order to meet the identified objectives, communication actions were developed in social media, through the use of influencers and the creation of partnerships.

Keywords: *social media*, social networks, *influencers*, communication plan

Índice

Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
Índice de Gráficos.....	17
Introdução.....	19
Capítulo 1 - Revisão de Literatura.....	21
1.1 Internet e Web 2.0.....	21
1.2 <i>Social media</i>	25
1.3 Motivações para a utilização dos <i>social media</i>	31
1.4 Redes sociais.....	33
1.5 <i>Social media marketing</i>	36
1.6 O impacto das redes sociais no valor da marca.....	42
1.7 Plano de Comunicação.....	46
Capítulo II - Estágio.....	57
2.1 Entidade Acolhedora do Estágio - IAPMEI.....	57
2.1.1 Objetivos do Estágio.....	61
2.1.2 Tarefas desempenhadas.....	62
3. APICCAPS – A marca.....	64
3.1 Pilar da Identidade.....	65
3.2 Pilar de Marketing.....	70
3.2.1 Serviço.....	70
3.2.2 Preço.....	73
3.2.3 Promoção.....	73
3.2.4 Distribuição.....	75
3.2.5 Pessoas.....	75
3.2.6 Evidência Física.....	76
3.2.7 Processo.....	77
3.3 Pilar da Resposta.....	78
Capítulo III – Metodologia.....	85
3.1 Questão de Investigação.....	85
3.2 Método e Procedimento.....	85

Capítulo IV – Plano de comunicação para a APICCAPS	87
4.1 Análise SWOT	87
4.2 Análise da Comunicação	89
4.2.1 Campanhas publicitárias anteriores	91
4.3 Alvos de comunicação	100
4.4 Objetivos e desenho de comunicação	101
4.5 Canais de comunicação	104
4.6 Orçamento	105
4.7 <i>Mix</i> de comunicação	105
4.8 Calendarização	111
4.9 Plano de Ação	112
4.10 Avaliação e medição dos resultados	113
 Capítulo V – Conclusões	 115
5.1 Limitações e sugestões para pesquisa futura	116
 Bibliografia	 118
 Webgrafia	 124
 Anexos.....	 127
Anexo 1 – Inquérito sobre identidade da marca APICCAPS.....	127
Anexo 2 – Análise Externa.....	130
Anexo 3 – Orçamento da comunicação	145
Anexo 4 – Quantidade e preço médio por tipo de calçado, 2016	147
Anexo 5 – Evolução da Indústria de Calçado Portuguesa	148
Anexo 6 – 5 principais mercados das exportações portuguesas (volume) (2006-2016).....	148
Anexo 7 – 5 principais mercados de exportação por tipo de calçado (volume) 2016	148
Anexo 8 – Preços médios de exportação e importação 2006-2016.....	149
Anexo 9 – Origem das importações portuguesas de calçado (valor) 2016.....	150
Anexo 10 – Participação em feiras de calçado 2006-2016.....	150
Anexo 11 – DANE Oliva Creative Factory.....	151
Anexo 12– SIT Regia Douro Park	152
Anexo 13 – Open Day Riopele	153
Anexo 14 – DAC INL	154
Anexo 15 – DAC Regia Douro Park.....	155
Anexo 16 – Ficha de Produto EMER-N	156

Anexo 17 – Ficha de Produto – Vale Empreendedorismo	158
Anexo 18 – Ficha de Produto S2E	162

Índice de Figuras

Figura 1 - Logótipo APICCAPS	67
Figura 2 - Logótipo APICCAPS	67
Figura 3 - Logótipo Portuguese Shoes	67
Figura 4 - Novo logótipo APICCAPS.....	68
Figura 5 - Novo logótipo APICCAPS.....	68
Figura 6 - Versões do novo logótipo APICCAPS	69
Figura 7 - Jornal APICCAPS.....	74
Figura 8 – Revista APICCAPS.....	74
Figura 9 - Plano Estratégico Footure 2020	74
Figura 10 - Monografia Estatística APICCAPS.....	74
Figura 11 – Cartaz APICCAPS	76
Figura 12 - Envelope, papel de carta e cartão de visita APICCAPS	76
Figura 13 – Exemplos da campanha publicitária de 2009	92
Figura 14 – Exemplos da campanha publicitária de 2010	92
Figura 15 – Exemplos da campanha publicitária de 2011	93
Figura 16 – Exemplos da campanha publicitária de 2012.....	94
Figura 17 – Exemplos da campanha publicitária de 2013.....	96
Figura 18 – Exemplos da campanha publicitária de 2014.....	96
Figura 19 – Exemplos da campanha publicitária de 2015.....	97
Figura 20 – Exemplos da campanha publicitária de 2016.....	98
Figura 21 – Exemplos da campanha publicitária de 2017	99
Figura 22 – Exemplos da campanha publicitária de 2018.....	100

Índice de Tabelas

Tabela 1- Síntese do Pilar Resposta	84
Tabela 2 - Influencers.....	106
Tabela 3 - Calendarização	111
Tabela 4 – Plano de Ação	113
Tabela 5 - Orçamento.....	149

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Idade dos inquiridos.....	79
Gráfico 2 - Região de Residência dos inquiridos	79
Gráfico 3 - Notoriedade Espontânea da marca APICCAPS.....	80
Gráfico 4 – Notoriedade assistida das associações empresariais e industriais	82

Introdução

O presente trabalho final de mestrado foi realizado no âmbito do estágio curricular decorrido nas instalações do IAPMEI, I.P., no Porto. Um dos principais objetivos impostos pelo IAPMEI, I.P. consistiu na realização de um plano de comunicação para uma pequena e média empresa, neste caso em concreto, a APICCAPS. Dada a forte tendência de crescimento do mundo digital e das novas tecnologias, o principal desafio proposto pela APICCAPS consistiu em tentar melhorar e reforçar a sua presença *online* e da comunicação e promoção da sua marca internacional *Portuguese Shoes*. Este estudo pretende assim investigar e identificar quais as estratégias aplicadas às redes sociais mais indicadas, de maneira a aumentar a notoriedade e visibilidade da organização e sobretudo da marca *Portuguese Shoes*.

Neste sentido, este plano de comunicação inicia-se com uma Revisão de Literatura no sentido de perceber os conceitos de *social media*, *social media marketing* e de redes sociais e qual a sua importância tanto para os utilizadores como para as marcas e organizações e o impacto causado pelas mesmas. Adicionalmente, explora-se também o conceito de Plano de Comunicação, onde se define uma estrutura a adotar aquando da sua realização, tendo esta sido utilizada como a base para a realização deste plano de comunicação.

Numa fase posterior foram analisadas a entidade acolhedora do estágio, IAPMEI, I.P., bem como a organização a quem se destina o plano de comunicação, APICCAPS, onde foi examinada a marca com base nos três pilares da marca propostos por Lencastre & Côrte-Real (2007).

No capítulo seguinte é apresentada a metodologia adotada neste plano de comunicação, nomeadamente, o método utilizado que, neste caso, foi o de investigação-ação, por se tratar de uma abordagem que parte do pressuposto de

existe um problema e de que é necessário resolvê-lo ou melhorá-lo, tal como acontece neste caso em concreto.

De seguida, procede-se à apresentação do elemento central deste TFM, o plano de comunicação para a APICCAPS, baseado na abordagem proposta por Kotler & Keller (2012).

Por último, são abordadas as conclusões mais relevantes retiradas ao longo do desenvolvimento deste plano de comunicação e ainda as limitações mais significativas que surgiram e existiram ao longo da execução do mesmo. Para além disso, são também propostas sugestões para o futuro que a marca e a organização podem adotar para uma maior e melhor execução dos seus objetivos

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

1.1 Internet e Web 2.0

O rápido desenvolvimento da *Internet* na última década provocou grandes alterações na sociedade, nas marcas e sobretudo nos consumidores. A *Internet* é hoje um “facilitador do mercado global”, que permite eliminar barreiras como o tempo e a distância que outrora não eram possíveis (O’Brien, 2011).

A primeira abordagem da *Web*, também conhecida como *Web 1.0*, ou *Web* dos Documentos, tratava-se de um mecanismo rudimentar que exigia pouca literacia tecnológica e se limitava a distribuir conteúdo estático para os utilizadores que, por sua vez, desempenhavam um papel passivo ao longo do processo de comunicação, uma vez que apenas absorviam a informação, não havendo assim grande espaço para a interação entre o utilizador e o produtor da mensagem (Hall & Tiropanis, 2012; Hwang, Altman & Kim, 2009).

Contudo, o panorama começou a alterar-se no início do século XXI quando os consumidores começaram a exercer um papel mais importante no que diz respeito à evolução da *Web*, surgindo assim um novo período - a *Web 2.0* (Hall & Tiropanis, 2012). Em relação a este termo Kaplan & Haenlein (2010:61) admitem que é utilizado para “descrever a forma como os programadores de software e utilizadores utilizam *Web* e a veem como uma plataforma onde os conteúdos e as aplicações não são mais criados e publicados por indivíduos, mas sim continuamente modificados por todos os utilizadores de uma forma participativa e colaborativa”.

Existe alguma controvérsia no que diz respeito a uma definição clara e consensual do que é a *Web 2.0*, no entanto, Constantinides & Fountain (2008:232) admitem que a definição mais adequada é a de que se trata de “uma coleção de aplicações *online* interativas, de fonte aberta que são controladas pelo utilizador

e que permitem a expansão do conhecimento, de experiências e poder de mercado dos utilizadores como participantes nos processos sociais e de negócios". Os mesmos autores adiantam ainda que, as "aplicações da *Web 2.0* apoiam a criação de redes de utilizadores informais, facilitando o fluxo de ideias e conhecimento, através da criação, disseminação e partilha do conteúdo informacional" (Constantinides & Fountain, 2008:232).

No passado, a comunicação baseava-se num processo unidirecional, cuja informação se limitava a ser transmitida para o público, que não tinha maneira de comunicar com as organizações da mesma forma (Ihator, 2011 apud Gurău, 2008). Porém, atualmente o canal de comunicação é uma rede, "em que todos os envolvidos no processo de transmissão da mensagem estão apenas a um clique de distância da audiência", permitindo assim que se eliminem as barreiras entre as organizações e os seus públicos (Gurău, 2008:174).

Ao contrário do que acontecia na época da *Web 1.0*, na *Web 2.0* os *Websites* são dinâmicos e interativos e os utilizadores têm a oportunidade de exercerem um papel ativo no que diz respeito à produção e enriquecimento dos conteúdos (Chan & Guillet, 2011). Um dos principais princípios da *Web 2.0* assenta na simplicidade, sendo que as interfaces do utilizador são visivelmente menos complicadas e a proposição de valor é facilmente reconhecida pelo utilizador (Constantinides & Fountain, 2008).

Através da *Web 2.0* os consumidores têm agora acesso ilimitado a informação, podendo assim interagirem livremente entre si, com as organizações e com as marcas (O'Brien, 2011). Através das ferramentas da *Web 2.0* é possível criar-se um forte ambiente relacional que abre portas à comunicação entre os consumidores, promovendo a sua diversidade e o diálogo entre eles (Meadows-Klue, 2008 apud Williams & Chin, 2010).

Neste sentido, a *Internet* é vista como um local onde os conteúdos digitais sofrem constantes modificações e são adaptados pelos utilizadores através da

colaboração e participação (Kaplan & Haenlein, 2010). Craig (2007) acrescenta ainda que, a *Web 2.0* representa uma mais-valia no contexto organizacional. O autor explica ainda que, esta funciona como uma ajuda para as empresas no processo de criação de valor, dado que, atualmente, para manter uma relação com os utilizadores já não é possível apenas criar um produto ou serviço melhorado, é necessário assumir que os consumidores são elementos fundamentais e se comece a incluí-los durante esse processo.

De acordo com Gurău (2008), a rápida evolução da *Internet* causou fortes mudanças ao nível da comunicação devido a uma série de características que a tornam diferenciadora comparativamente aos outros canais de comunicação. O autor admite que uma dessas particularidades é a interatividade, uma vez que a *Internet* possibilita que se crie uma interação direta entre os utilizadores e o mundo *online*.

Para além deste aspeto, a transparência e a memória são também mencionados pelo autor como elementos que destacam a *Internet*, em comparação com os outros canais de comunicação. Tal como explica, através dela todos os conteúdos e informação publicados *online* podem ser visualizados e acedidos por qualquer utilizador e a *Web* para além de ser um canal que transmite informações, também tem a capacidade de as armazenar, ou seja, uma vez publicada a informação ela mantém-se na memória da rede e não desaparece, o que não se verifica com os canais de comunicação tradicionais (Gurău, 2008).

A *Internet* tornou-se de tal forma um fenómeno comunicacional que, atualmente, se encontra disponível a grande parte dos cidadãos a uma escala mundial, permitindo que estes consigam comunicar entre eles, ainda que estejam em diferentes pontos do planeta. Hoje em dia, este é o meio mais utilizado pelos consumidores no seu local de trabalho e o segundo mais usado pelos cidadãos nas suas casas (Mangold & Faulds, 2009).

Neste novo panorama, todas as pessoas são comunicadores e as empresas são apenas parte da rede. Porém, o grau de exigência das audiências também aumentou, fazendo com que não aceitem qualquer tipo de mensagem que sentem que lhes estão a impingir e tentem procurar informação que vá de encontro às suas preferências e necessidades (Shankar & Malthouse, 2007; Gurău, 2008).

Atualmente, cada vez mais os consumidores exigem acesso imediato e *on-demand* à informação, levando-os a colocarem de parte os meios tradicionais como a rádio, televisão e jornais e substituam-nos por um meio que lhes permite ter acesso a tudo isso de uma maneira mais rápida e simplificada (Mangold & Faulds, 2009). Neste sentido, pode concluir-se assim que, a informação *online* transmitida aos consumidores não pode mais dirigir-se a um conjunto de pessoas, como acontecia anteriormente com os meios de comunicação tradicionais, mas tem sim de ser customizada para cada consumidor (Mangold & Faulds, 2009).

Além do forte impacto que exerceu nos consumidores, também no contexto organizacional a *Internet* despoletou grandes alterações, nomeadamente, no que toca à inovação empresarial. Através dela, atualmente as empresas conseguem expandir o seu alcance e minimizarem o lapso de tempo para o mercado (Harris & Rae, 2009).

Todas estas particularidades que têm provocado significativas alterações no que diz respeito às organizações, ao perfil e à forma como as audiências se comportam *online*, revelam ser fundamentais para que os profissionais de *marketing* reconheçam estas mudanças e se adaptem às novas realidades de obtenção de informação por parte das audiências (Gurău, 2008).

Neste âmbito, pode-se então assumir que o rápido crescimento da *Internet* e da *Web* revelaram ser os impulsionadores necessários para que o *marketing* atingisse um patamar mais elevado, sendo a exploração dos *social media* uma dessas estratégias impulsionadoras, que acabou por se tornar numa ferramenta

de *marketing* essencial para as empresas acederem a um vasto número de consumidores (Carlson & Lee, 2015; Nisar & Whitehead, 2016).

1.2 *Social media*

Segundo Kaplan & Haenlein (2010), a *Web 2.0* foi a plataforma que impulsionou a evolução dos *social media*. Neti (2011) afirma que este termo é composto por duas palavras que explicam o seu significado. Nomeadamente *media*, referente à articulação de ideias e transmissão de informação através de determinados canais e *social*, que diz respeito à interação existente entre indivíduos dentro de um grupo ou comunidade.

No entanto, para Drury (2008) o conceito por vezes é mal interpretado por muitos profissionais e consumidores, uma vez que é frequente atribuírem mais importância ao conceito de *media*, enquanto, na sua opinião, o ênfase deveria incidir na vertente social.

Outros autores adiantam que, os *social media* definem-se como um conjunto de aplicações que permitem a todos os utilizadores do mundo interagirem, comunicarem e partilharem ideias, conteúdos, pensamentos, experiências e informação entre si e/ou sobre marcas e produtos, livremente (Camarero & San José, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010).

Bolton et al. (2013) consideram a palavra como um serviço *online* em que os utilizadores podem criar e partilhar diversos conteúdos. Sano (2014) acrescenta ainda que, estes serviços se desenvolveram através da propagação e do desenvolvimento das tecnologias de comunicação.

Neti (2011) reitera que os *social media* são compostos por uma série de canais cuja interação entre os indivíduos e entidades, tais como organizações, é facilitada e divulgada. Estes canais usam tecnologias baseadas na *Internet* e *Web* para transformar monólogos de transmissão de media em diálogos.

Este termo também pode ser definida como “o *software* com base na *Web* e nos serviços, que permite aos utilizadores no mundo *online* aproximarem-se e trocarem, discutirem, comunicarem e participarem através de qualquer forma de interação social” permitindo assim, que se crie uma maior ligação e conexão entre grupos de indivíduos através da *Internet* (Ryan & Jones, 2012 apud Nisar & Whitehead, 2016:744). Outros autores apresentam uma abordagem mais simples no que diz respeito ao seu significado, tal como Drury (2008:274) que admite que se tratam apenas de “recursos *online* usados pelas pessoas para partilharem conteúdos, tal como fotos, imagens, textos, ideias, opiniões, notícias e humor, sendo que estes recursos podem tomar a forma de *blogs*, *vlogs*, *podcasts* e redes sociais”.

No seu estudo, Neti (2011) expõe ainda que os *social media* envolvem um processo de *networking*, que promovem o sentimento de confiança entre os indivíduos e as comunidades envolvidas e que, desta forma, qualquer *site* que promova a interação e criação de uma comunidade pode ser classificado como *social media*.

Os *social media* apresentam-se como ferramentas de baixo custo que combinam tecnologia e interação social com o uso de palavras e, atuam como um meio de socialização, que transforma a comunicação em diálogos, através de técnicas de publicação altamente acessíveis e de grande escala e que permitem assim que a informação se propague para um grande número de utilizadores (Neti, 2011).

Zu & Chen (2015) consideram que existem dois tipos de *social media*: os que são baseados no perfil (*profile-based*) e os baseados no conteúdo (*content-based*), sendo que ambos dependem do tipo de conexão e interação. No que respeita, aos *social media* baseados no perfil, os autores admitem estes focam-se sobretudo em cada utilizador. Os conteúdos informativos publicados estão relacionados com esses indivíduos, sendo o seu grande objetivo o de incentivar os utilizadores a criarem uma ligação e a encorajar a conexão com a informação e entre eles

próprios. Já no caso dos *social media* baseados no conteúdo, tal como indica a própria palavra, estes focam-se sobretudo no conteúdo e comentários relativamente ao mesmo que são publicados pelos utilizadores. Desta forma, o principal objetivo deste tipo de *social media* é, fundamentalmente, o de fomentar a conexão dos utilizadores através de um determinado assunto ou discussão de um determinado perfil.

O forte desenvolvimento da *Web* e dos *social media* e o facto de os consumidores exercerem um papel mais ativo no que respeita à interação entre si e com as marcas, resultou na criação de *UGC* (*user generated content*) (Fader & Winer, 2012). *UGC* trata-se de interações por parte do utilizador que podem tomar a forma de *reviews* ou descrições de utilização de um produto, *blogs* e outras contribuições que sejam iniciativas que partem do consumidor (Fader & Winer, 2012).

Em relação a este termo, Kaplan & Haenlein (2010:61) admitem que este é o “conjunto de todas as formas das quais as pessoas fazem uso dos *social media*”, nomeadamente, as diversas formas de conteúdo de *media* que estão disponíveis e são criadas pelos consumidores finais.

De acordo com o estudo da OECD (2007) citado pelos mesmos autores, Kaplan & Haenlein (2010), o *UGC* necessita reunir três requisitos para que seja considerado como tal. A primeira condição, admite que o conteúdo tem de ser publicado num *Website* que seja de livre acesso ou numa rede social que seja alcançável a um grupo de pessoas específico. Em segundo lugar, é necessário que revele um determinado esforço criativo, ou seja, não pode limitar-se apenas a replicar conteúdos previamente produzidos. E por último, o *UCG* requer que seja desenvolvido além dos hábitos e procedimentos profissionais, isto é, sem que tenha um contexto de mercado em mente (Kaplan & Haenlein, 2010).

O desenvolvimento de *UGC* traduziu-se num impacto positivo no que diz respeito às práticas comerciais criando assim fortes oportunidades para os *marketers*, uma vez que o vasto número de conteúdos criados pelos utilizadores

e publicados *online* deu origem a novas fontes de dados para serem analisadas e processadas (Fader & Winer, 2012).

Hoje em dia, os profissionais de *marketing* têm assim um acesso alargado a informação importante relativamente à forma como os consumidores interagem uns com os outros e aos produtos e serviços que consomem, permitindo fornecer um panorama mais completo sobre o que mais influencia os consumidores e que, conseqüentemente, tem o poder de melhorar o processo de tomada de decisão em *marketing* (Fader & Winer, 2012).

Neste sentido, Kaplan & Hanlein (2010) propõem dez sugestões que consideram relevantes para as organizações adotarem quando utilizam os *social media*. Os autores separaram a sua análise em dois pontos de vista diferentes, uma vez que os *social media* se dividem em duas componentes – a social e a de *media*.

Relativamente à utilização de *media* os autores apontam os seguintes conselhos para as organizações:

- Escolher cuidadosamente a plataforma a utilizar – uma vez que existem inúmeras plataformas de *social media*, é fundamental que se faça uma seleção das plataformas mais relevantes e que melhor se adaptarão à mensagem que se pretende transmitir, dado que a escolha do meio mais apropriado depende do público-alvo a atingir e da mensagem a comunicar.

- Escolher a aplicação ou criar uma nova– após a definição do melhor meio a investir para que a mensagem seja transmitida eficazmente, o próximo passo apontado pelos autores envolve decidir se é pertinente criar uma aplicação própria ou aderir a uma já existente no mercado. Na maioria dos casos, as empresas optam por aderir a uma plataforma que já exista, fazendo uso da sua popularidade e beneficiando dos utilizadores já existentes.

- Assegurar o alinhamento da atividade - é frequente escolher-se mais do que uma plataforma de *social media*, de maneira a ter o maior alcance possível, no

entanto, é também essencial assegurar que todas as atividades de *social media* estejam alinhadas umas com as outras. Ainda que usar diferentes canais de comunicação possa ser benéfico em termos de estratégia, é necessário ter cuidado e preocupação em não transmitir mensagens que sejam ambíguas ou que deem azo a incerteza.

- Integração do plano de *media* – Tanto para os meios de comunicação tradicionais como para os *social media* a integração é a chave para que haja sucesso.

- Acesso para todos os colaboradores - é necessário que todos os funcionários da organização tenham acesso às plataformas escolhidas e se identifiquem quando efetuarem publicações, para que os consumidores não se sintam desacreditados ou enganados e que, por conseguinte, danifiquem credibilidade da empresa.

A nível social, os autores Kaplan & Hanlein (2010) defendem que é necessário:

- Ser ativo nos *social media* – os *social media* envolvem a partilha de informação e interação, e por essa mesma razão, é importante que os profissionais de *marketing* transmitam conteúdos atualizados e que comuniquem com os consumidores. Contudo, este diálogo não pode limitar-se apenas à promoção do produto ou serviço e a responder a comentários negativos que possam advir. É essencial que os consumidores se sintam incluídos e que sintam que desempenham um papel relevante.

- Desenvolver conteúdo interessante – para que se crie interação entre as marcas e os consumidores é imprescindível que os esforços de transmissão da informação vão além de mostrar ou transmitir que o serviço ou produto é o melhor do mercado. Como tal, o primeiro passo e o mais importante a tomar neste sentido, é o de ouvir os consumidores e perceber quais as suas necessidades, o que gostariam de ouvir e o que valorizam. De seguida, é

necessário desenvolver publicações dirigidas a esses consumidores e, por fim, publicar conteúdo que vá de encontro às suas necessidades e expectativas.

- Compreender a plataforma utilizada – segundo os autores, é errado pensar que os *social media* são apenas uma plataforma que se destina à publicação de vídeos ou imagens já existentes noutras plataformas. Kaplan & Hanlein (2010) adiantam ainda que, antes de se fazer uma publicação em qualquer plataforma de *social media* é preciso compreender como a mesma funciona e, só após se estar familiarizado com o seu funcionamento é que se deve começar a participar de forma mais ativa e pertinente.

- Adotar uma abordagem “não profissional” – os autores afirmam que, a melhor abordagem a apostar nos *social media* é a de evitar conteúdo demasiado profissional, dado que, a maioria dos utilizadores são pessoas que procuram informação e uma mensagem com que sintam alguma ligação, como tal, a melhor maneira de abordá-los é transmitindo empatia e tentar procurar semelhanças com eles.

- Ser honesto com os utilizadores – o último conselho dado pelos autores é o da honestidade. Os utilizadores de hoje em dia são pessoas com grande literacia digital, por isso a melhor atitude a ter é ser transparente com essas mesmas pessoas.

Ao longo de diversos estudos são vários os autores que mencionam alguns dos benefícios que os *social media* podem ter tanto para as organizações como para os consumidores. Tal como explica Gurău (2008), os *social media* apresentam maioritariamente dois grandes benefícios ao nível dos negócios das empresas, nomeadamente, a redução de custos, já que permite que ocorra uma diminuição de custos com o *staff*, bem como aumentar a probabilidade de criação de lucro.

Abed et al. (2015) acrescentam ainda que, os *social media* são uma solução simples e de baixo custo para se atingir potenciais clientes e obter o seu *feedback*, criar redes de negócios e uma posição no mercado, assim como desenvolver a

confiança e lealdade dos consumidores. O alcance e o poder de divulgação dos *social media* é também abordado por Drury (2008) que afirma que através deles, os conteúdos hoje em dia são mais democratizados do que anteriormente, pois existe a possibilidade de se atingir audiências mais vastas à distância de um simples clique.

Importa referir que os termos *social media* e redes sociais têm entendimentos diferentes de acordo com os diversos autores apresentados, ainda que muitas vezes os termos possam ser utilizados e apresentados como sendo semelhantes.

1.3 Motivações para a utilização dos *social media*

Desde que foram criados, que os *social media* têm sido um tema de particular interesse para os estudiosos, que tentaram compreender como e quais as razões pela qual as pessoas fazem uso destas plataformas. Neste sentido, foram realizados diversos estudos para avaliar o que motiva os consumidores a utilizarem os *social media*.

McQuail (1983) foi um dos autores, que contribuiu com uma classificação que explicava os motivos pelos quais os cidadãos utilizam os *media*, admitindo quatro categorias de motivações: entretenimento, integração e interação social, identidade pessoal e informação. Esta classificação foi sofrendo atualizações ao longo do tempo, sendo hoje possível aplicá-la aos *social media*, no entanto, a estas quatro motivações foram acrescentadas mais duas, sendo elas a remuneração e o poder do consumidor (Muntinga, Moorman & Smit, 2011).

Os utilizadores que usam os *social media* por questões de entretenimento, muitas vezes fazem-no pela necessidade que têm de fugirem ao quotidiano ou como uma forma de relaxarem e passarem tempo (Muntinga et al., 2011). Para além disso, é também nesta plataforma que os consumidores tentam abstraírem-

se dos problemas do dia-a-dia e, segundo Shao (2009), esta é também uma motivação relevante que fomenta o consumo de *UGC*.

Muntinga et al. (2011) admitem ainda que, no caso da integração e interação social, estas dimensões abrangem outras gratificações que se associam à forma como nos relacionamos com outras pessoas. Desta forma, muitos utilizadores usam os *social media* como uma forma de estabelecerem uma conexão com a família ou amigos ou procurarem um apoio emocional.

Aliado a estes fatores é também frequente observar-se que a utilização destes meios assenta na necessidade que muitos consumidores manifestam em revelar a sua identidade pessoal, nomeadamente, os seus valores. Tal como constatou Papacharissi (2007, apud Muntinga et al., 2011) os *blogs*, são um bom exemplo disso, uma vez que, é frequente serem escritos por pessoas que têm a necessidade de sentirem-se realizadas pessoalmente.

Para além de todos estes fatores, uma das principais razões pela qual se utilizam os *social media*, prende-se sobretudo com o facto de ser um meio onde é possível encontrar informação sobre diversos temas e assuntos ou até mesmo conselhos e opiniões que possam ser úteis para a tomada de decisão da compra de um produto, permitindo assim que haja uma redução do risco e da incerteza por parte do consumidor (Muntinga et al., 2011).

A remuneração é vista como motivadora para o uso destas plataformas, no sentido em que, incentiva a que as pessoas se liguem e conectem com outras, pois essas mesmas pessoas esperam ganhar algum tipo de recompensa futuramente, seja esta económica ou pessoal.

Por fim, a última dimensão enunciada pelos autores (Muntinga et al., 2011) é o poder do consumidor, que demonstra que os utilizadores cada vez mais desejam exercer algum tipo de influência ou poder sobre outras pessoas ou organizações através da partilha da sua opinião ou ideias.

Neste sentido, pode considerar-se então que os *social media* permitiram não só a criação e troca de conteúdos criados pelos próprios utilizadores, mas também alterações nos seus padrões de consumo que, por sua vez, acabaram por influenciar as práticas e políticas de *marketing* (Neti, 2011).

Atualmente, existem várias aplicações de *social media* que se focam em diferentes aspetos e que têm diferentes características. Tal como explica, Kaplan e Haenlein (2010), existem seis tipos de *social media*: os projetos colaborativos, os *blogs*, as comunidades de conteúdo, o mundo dos jogos virtuais e o mundo social virtual e as redes sociais. O âmbito deste estudo incidirá sobretudo nas redes sociais.

Importa referir que os termos *social media* e redes sociais têm entendimentos diferentes de acordo com os diversos autores apresentados, ainda que muitas vezes os termos possam ser utilizados e apresentados como sendo semelhantes.

1.4 Redes sociais

As redes sociais são “serviços que têm por base a *Web* e que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado, onde podem articular uma lista de outros utilizadores com quem partilham uma conexão” (Boyd & Ellison, 2008:211).

Kaplan & Haenlein (2010) admitem que são aplicações que permitem aos utilizadores estabelecerem uma conexão entre si, através da criação de perfis com a sua informação pessoal, onde podem partilhar informação com amigos, fazerem convites para que eles acedam a esses perfis e comunicarem através de mensagens instantâneas entre eles. Nos seus perfis pessoais as pessoas podem partilhar diversos conteúdos, desde fotos, a vídeos ou ficheiros de áudio.

De acordo com os autores Cheung, Chiu & Lee (2011) a interação e a conexão social são os principais objetivos das redes sociais, que fornecem um espaço onde

os utilizadores podem partilhar as suas histórias pessoais com os seus amigos, colegas de trabalho e família, tanto na forma de palavras, como de imagens ou vídeos.

Dado que as redes sociais se incluem no campo dos *social media*, as motivações e razões pelas quais os indivíduos as utilizam, assemelham-se com as mesmas motivações associadas à utilização dos *social media*. No entanto, alguns autores decidiram elaborar um estudo mais aprofundado relativamente às redes sociais, de maneira a perceber o que leva os consumidores a utilizarem com tanta frequência este meio.

Brandtzaeg & Heim (2009) foram dois dos autores que elencaram algumas das razões pelas quais os utilizadores usam as redes sociais e as consideram atrativas. O seu estudo revelou existirem doze fatores, no entanto, nem todos apresentam valores significativos e, como tal, apenas serão enunciados cinco deles, que incluem: a procura e criação de novas relações (a), manter relações pessoais (b), a socialização (c), a informação (d) e o debate (e). A primeira dimensão apresentada por Brandtzaeg & Heim (2009) corresponde à procura e criação de novas relações, que admite que o desejo de conhecer novas pessoas e de fazer amigos de uma maneira fácil e sem custos, incentiva a que muitos utilizadores procurem as redes sociais, demonstrando assim que estas funcionam como um aliado capaz de potenciar e fomentar a comunicação entre os cidadãos.

Para além de estabelecer contacto com diferentes e novas pessoas, uma grande maioria da população também usa as redes sociais para socializarem com os seus amigos e conhecidos, sendo que muitas vezes essa socialização ocorre apenas pelo simples facto de os intervenientes estarem inseridos em grupos ou comunidades cujos amigos também estão, o que possibilita assim a troca de ideias comuns. Não só este é um meio fácil para conversar, mas também é prático e eficiente, dado que permite seguir a atividade dos amigos utilizadores e perceber o que fazem ou com quem falam.

Para além disso, o aspeto de socialização, também é apontado como uma motivação, sendo então uma mera forma de conversar com alguém para passar o tempo, comentando a atividade de outras pessoas de uma forma aleatória ou até mesmo como uma maneira de afirmação pessoal, pelo simples facto de fazer com que as pessoas se sintam incluídas e que pertencem a um grupo ou uma comunidade.

As duas últimas motivações abordadas pelos autores correspondem ao acesso à informação e o debate, na medida em que, grande parte dos utilizadores afirma recorrer às redes sociais como uma forma de ter acesso gratuito e livre a informação sobre diversos temas como moda, música, eventos culturais, bem como a opiniões diferentes e conhecimento de diversas pessoas relativamente aos mais variados temas. Neste sentido, o debate ocupa assim uma posição importante para os utilizadores, que admitem ser uma das características mais importantes nas redes sociais, pois através delas podem discutir assuntos e incitar debates a uma escala muito mais alargada, que inclui pessoas de qualquer parte do planeta, que de outra forma não teriam a capacidade de o fazer no dia-a-dia (Brandtzaeg & Heim (2009).

O estudo realizado por Ellison, Steinfield & Lampe (2007) admite que as redes sociais são utilizadas maioritariamente pelo facto de possibilitarem que os indivíduos se deem a conhecer e mantenham relações sociais. Estas relações ocorrem a partir da conexão que os utilizadores criam com os outros utilizadores com quem mantêm os mesmos gostos e interesses, o que leva os autores a concluir assim que, as redes sociais não só têm a capacidade de manter e reforçar relações previamente existentes, como também fomentar a criação de novas. No seu estudo, focado sobretudo na análise da rede social *Facebook*, os autores descobriram ainda que, uma das principais razões que motiva os indivíduos a acederem ao *Facebook* prende-se sobretudo pelo facto de quererem

conhecer novas pessoas ou fortalecer relações pessoais já existentes (Ellison et al., 2007).

Cheung et al. (2011), tal como os autores referidos acima, também admitem que a grande maioria das pessoas utiliza as redes sociais, nomeadamente o *Facebook*, para estabelecerem contacto imediato com os seus amigos que, por norma, partilham os mesmos valores que eles próprios, revelando assim que o aspeto social é uma das componentes mais importantes para os utilizadores.

Mangold & Foulds (2009) adiantam ainda que, muitos dos utilizadores acedem às redes sociais para se manterem atualizados quanto aos produtos e serviços de certas marcas e às suas campanhas promocionais.

Lin & Lu (2011) apoiam os argumentos de todos os autores mencionados previamente e acrescentam ainda que, para além do desejo de conhecerem novas pessoas e conversarem com amigos, muitos utilizadores aderem às redes sociais para procurarem informação relevante e até mesmo pelo simples facto de terem amigos ou família que também estão presentes nessas mesmas plataformas ou por perceberem que determinada rede social tem muita adesão pela restante população. Esta dimensão diverge consoante o género, sendo que as mulheres têm mais tendência para aderirem a uma nova tecnologia pela influência exercida pelos seus amigos. Contudo, para Lin & Lu (2011) a principal motivação pela qual os cidadãos usam as redes sociais é maioritariamente por questões de entretenimento e de prazer pessoal.

1.5 *Social media marketing*

Os resultados provocados pelos *social media* originaram oportunidades essenciais que fazem com que, hoje em dia, este recurso seja essencial para o desenvolvimento das estratégias de *marketing* (Knoblich et al., 2016). Os *marketers* procuram capitalizar estas oportunidades para aumentarem o compromisso de

qualidade com os clientes e a sua comunicação e atingirem níveis mais altos de aquisição e de retenção de clientes (Naylor, Lamberton & West, 2012).

Segundo Neti (2011) os *social media* são uma onda de *marketing* e têm criado bastante *buzz*. A autora acrescenta ainda que, se há uns anos atrás as empresas estavam reticentes à sua utilização para se promoverem e entrarem em contacto com os seus clientes, hoje esta é uma tendência que veio para ficar, sendo que cada vez mais empresas a adotam e as permite combinarem novas formas de vendas e de promoção.

Knoblich et al. (2016) completam ainda que, esta é uma ferramenta de *marketing* que permite aos *marketers* comunicarem eficazmente a proposição de valor e os benefícios da marca ao seu público-alvo.

Para Neti (2011) o *social media marketing* consiste no *marketing* que utiliza comunidades *online* tais como as redes sociais, *blogs* etc., numa tentativa de persuadir os consumidores de que os produtos ou serviços de uma determinada marca valem a pena.

A diferença mais significativa entre o *marketing* tradicional e o *social media marketing* passa pela forma como o segundo é utilizado como uma ferramenta ao nível dos negócios. O *social media marketing* utiliza os *social media* como uma forma de reinventar a disseminação de informação, bem como a relação entre as organizações e os seus clientes, permitindo também que haja uma inovação no que respeita às atividades de *marketing* das empresas que começam assim a usar novas ferramentas de comunicação (Kim & Ko, 2012; Cheung et al., 2011).

Neti (2011) acrescenta que, uma das grandes vantagens dos *social media* passa pela capacidade de permitir às empresas partilharem o seu *expertise* e conhecimento, conectarem-se com o conhecimento dos consumidores, fomentarem o espírito de entreatajuda entre os consumidores, bem como fazer projeções através do *WOM* (*Word of mouth*) dos clientes.

No seu estudo, Kim & Ko (2012) examinaram que a atividade do *social media marketing* pode ser medida através de cinco fatores, tais como: entretenimento, interação, *trendiness*, customização e WOM.

A primeira dimensão, entretenimento, tal como foi referido anteriormente é vista, segundo vários estudos, como uma forte razão para que os utilizadores utilizem as redes sociais. Este aspeto resulta da apreciação positiva que os utilizadores fazem da experiência que têm nessas mesmas plataformas. De acordo com os autores, Kim & Ko (2012), esta dimensão é uma forte motivação para que os utilizadores desenvolvam conteúdos gerados por si próprios, o que conseqüentemente, leva à sua participação nas redes sociais.

No que respeita a interação entre as marcas e os consumidores, pode-se verificar que esta tem vindo a mudar a forma de estas duas interagirem e comunicarem. Segundo Muntinga et al. (2011) a interação social diz respeito aos consumidores que contribuem para as plataformas de *social media* relacionadas com as marcas e que têm como objetivo comunicarem e partilharem informação com outras pessoas que partilham interesses semelhantes, relativamente a determinados produtos ou marcas. Esta dimensão é um importante fator, pois motiva a criação de conteúdo criado pelos próprios utilizadores, num espaço que permite a discussão e troca de ideias. Como tal, é necessário que as marcas publiquem informação relevante, que reflita a sua filosofia de negócio, sejam ativas e que, acima de tudo promovam a interação social, de maneira a criar credibilidade e afinidade com os seus consumidores.

Segundo os autores, *trendiness* é outra característica observável no *marketing* das redes sociais, porque para além de oferecerem um espaço que promove a discussão e interação entre os utilizadores, os *social media* oferecem também a informação mais recente.

O nível de customização é descrito através do grau em que um determinado serviço é customizado para satisfazer as necessidades e preferências de uma

pessoa. Segundo Zhu & Chen (2015) existem dois tipos de publicações, dependendo do seu nível de customização: a mensagem customizada e o *broadcast*. A mensagem customizada tem como principal objetivo atingir uma audiência específica, como acontece, por exemplo, com as publicações do *Facebook*. Contudo, o *broadcast* contém mensagens cujo *target* é qualquer pessoa que esteja interessado no assunto, como acontece com o caso dos *tweets* no *Twitter*.

Por último, de acordo com Kim & Ko (2012), as redes sociais são ferramentas ideais para que se crie *WOM online*, uma vez que os consumidores criam e divulgam informações relativas às marcas aos seus amigos e familiares. Essa informação fornecida através de publicações pessoais dos utilizadores, tem a capacidade de originar um processo de difusão de informação fundamental, que engloba tanto comentários relativos às marcas como transmissão de opiniões e sentimentos. Vários estudos acrescentam ainda que, a dimensão de *WOM* representa uma maior fonte de credibilidade e de relevância para os consumidores do que as fontes de informação criadas pelos profissionais de *marketing* na *Web*. Este fator desempenha um papel crítico não só para ajudar os utilizadores a diminuir o risco e obterem mais informação, como também para as empresas, uma vez que o *WOM* positivo origina maiores ganhos de clientes e lucro, enquanto o *WOM* negativo pode resultar na perda de clientes e na diminuição de lucro (Sano, 2014).

Neste sentido, Ryan & Jones (2012) acrescentam ainda que, as práticas de *social media marketing* só são eficazes se tiverem por base o *engagement* com os consumidores e se se abandonar as ideias mais tradicionais de promoção de um produto. É fundamental ouvir os consumidores e fornecer informação relevante ao invés de promover um produto ou um serviço de uma forma forçosa ou que os consumidores sentem que lhes é impingida (Ryan & Jones, 2012).

Como tal, as organizações têm de reconsiderar as suas estratégias de *marketing* e mostrarem que são capazes de abdicar do controlo total sobre as mensagens e permitirem que os consumidores possam exprimir as suas críticas e fornecer informação construtiva (Knoblich et al, 2016).

Segundo Neti (2011) o *social media marketing* apresenta vários benefícios e vantagens. Tal como enuncia a autora, esta ferramenta permite tanto que os *marketers* promovam os seus produtos, como ouvirem os consumidores e as suas sugestões. Para além disso, apresenta custos reduzidos, uma vez que grande parte das redes sociais são gratuitas e facilitam a identificação de potenciais *influencers* dentro de um conjunto vasto de diversos grupos que, conseqüentemente, contribuem para o crescimento das marcas. A autora acrescenta ainda que, o *social media marketing* tem a capacidade de aumentar o tráfego e o número de subscritores, elevar a posição da pesquisa nos motores de busca, aumentar a exposição para as empresas e os seus negócios, o que por conseguinte, também possibilita a que haja um maior número de vendas de produtos e serviços e que se construam novas parcerias ou negócios (Neti, 2011).

No seu estudo, Neti (2011) defende ainda que existem cinco razões pelas quais as organizações devem adotar as estratégias de *social media marketing*. A primeira razão incide sobretudo no tamanho e escala dos *social media* em si, dado que envolvem um grande número de utilizadores. O alcance dos mesmos é também uma das mais valias, pois é possível atingir milhões de pessoas em qualquer ponto do mundo de uma maneira rápida e fácil. Neste sentido, o aumento do tráfego para os *Websites* das empresas acaba também por ser uma consequência vantajosa, pois os *social media* são provavelmente a maneira mais simples e fácil de redirecionar os utilizadores para a página das empresas apenas por adicionar o *URL* do *Website* nos seus perfis. A autora finaliza considerando o aspeto da transparência que estas plataformas oferecem, e ainda a componente de *branding*,

dado que estas são uma maneira eficaz de construírem as marcas e uma das ferramentas mais poderosas de *branding*.

Para que uma empresa invista em *social media marketing* é importante que compreendam o seu potencial e qual a sua utilidade a longo prazo. Segundo Ellison et al. (2007) o *social media marketing* consegue de alguma forma “humanizar” uma marca, atribuindo-lhe personalidade através da conexão que estabelece com os seus consumidores.

De acordo com Knoblich et al (2016) uma vez que, o *social media marketing* representa uma abordagem de uma comunicação bidirecional interativa, permite também que se proporcione a troca constante de conteúdos, o que por sua vez possibilita que, não só os utilizadores recebam informação, como atuem como consumidores e produtores da mesma e promovam gratuitamente as organizações, gerando assim WOM. A promoção através dos *social media* tem também a vantagem de incitar os consumidores a agirem, nomeadamente, a incentivar à compra ou a que o consumidor sugira o produto ou serviço aos seus amigos e familiares. Este fenómeno permite assim que se aumente o nível de retenção de clientes, bem como a lealdade dos consumidores (Neti, 2011).

Outra das vantagens apresentadas pelo *social media marketing* passa pelo facto de algumas empresas que utilizam os meios tradicionais de *marketing* por vezes gastam milhões para localizarem qual o seu público-alvo, no entanto, com a implementação de uma estratégia de *social media marketing* é possível descobrir e localizar quais os potenciais clientes com custos muito menos elevados (Neti, 2011).

Nisar & Whitehead (2016) admitem que, atualmente, os consumidores valorizam muito mais os *social media* e consideram-nos um meio de comunicação mais fidedigno do que os meios tradicionais. É por essa mesma razão que cada vez mais empresas utilizam os *social media* para abordarem e se ligarem aos consumidores, o que contribui para um aumento do reconhecimento da marca

entre os cidadãos, dado que cada vez mais estes despendem mais tempo nas redes sociais. Porém, para que o *social media marketing* seja bem-sucedido é essencial entender quais as verdadeiras necessidades dos consumidores, o que influencia as suas decisões de compra, por que razão utilizam as redes sociais e como fazem as suas decisões de compra finais (Sano, 2014).

No entanto, apesar de muitas vezes compreenderem essas questões, por vezes os profissionais de *marketing* deparam-se com o problema de não escolherem o formato de *social media* mais indicado para difundirem as suas mensagens. Como tal, é importante que as empresas escolham as suas plataformas de uma maneira sensata, de maneira a evitar desperdício de recursos e danificarem a sua reputação (Knoblich et al, 2016).

Neste âmbito, também o tipo de conteúdo a ser transmitido é uma máxima importante e a ser levada em conta. A propagação do conteúdo certo e relevante é a chave para que as práticas de *social media marketing* sejam eficazes e otimizadas. Atualmente, os utilizadores são confrontados com novas e inovadoras plataformas para comunicarem e partilharem informação e, por essa mesma razão, é fulcral que se crie uma conexão com os mesmos através da plataforma certa com o conteúdo apropriado (Knoblich et al, 2016).

1.6 O impacto das redes sociais no valor da marca

Tal como constatado previamente, os *social media* são uma poderosa ferramenta no contexto do *marketing*, revelando terem influência ao nível do *branding* também. Neste sentido, diversos autores analisaram de que forma ocorre esta influência e quais os principais fatores capazes de influenciar as marcas e os consumidores e a sua relação.

Laroche, Habibi & Richard (2013) foram alguns dos autores que contribuíram para este assunto, começando por introduzir o conceito de comunidades de

marca e de comunidades de marca baseadas nos *social media* (*social media based brand communities*) e mostrando como estas podem influenciar outros aspetos relevantes ao nível do *branding*.

Uma comunidade de marca corresponde a uma “comunidade específica que não apresenta um vínculo geográfico e que tem por base um conjunto estruturado de relações sociais entre os admiradores de uma determinada marca” e inclui os membros das entidades, as suas relações e a partilha de recursos (Muniz & O’Guinn, 2001:412 apud Laroche et al., 2013). Estas representam um papel fundamental para as marcas, tendo sido apresentadas como uma solução para atender às necessidades dos consumidores, dado que manter uma relação com cada um deles nem sempre é fácil de gerir (Laroche et al., 2012).

Segundo Laroche et al. (2012), as principais razões pelas quais os consumidores aderem a comunidades de marca são sobretudo pelo facto de se identificarem com as mesmas, pela necessidade de se sentirem socialmente incluídos e de serem associados a grupos com quem se identificam. Estas comunidades apresentam benefícios tanto para as marcas como para os consumidores, dado que as marcas conseguem manter uma relação com os seus clientes, comunicar com novos, obter informação através deles que pode ser valiosa para criarem novas ideias e ainda promover o sentimento de integração. Quanto aos consumidores, estes podem conversar e debater livremente com pessoas de qualquer parte do mundo, acabando por criar um ambiente de troca de informação livre e de conhecimento (Laroche et al., 2012).

Tendo observado o potencial que os *social media* e as comunidades de marca representam na vida dos cidadãos, várias empresas começaram a utilizar as redes sociais para promover a criação e desenvolvimento de comunidades de marca, dando origem ao termo *social media based brand community*. Através dos *social media* e das comunidades virtuais, os consumidores podem não só visitar as

páginas das marcas, como fazer comentários e perguntas e interagirem com os *marketers*. Esta troca de recursos e informação leva a que haja um fortalecimento da relação entre os consumidores e das marcas e se atinja um importante fator para as mesmas, a lealdade dos consumidores pela marca (*brand loyalty*) (Laroche et al., 2012).

Erdoğmuş & Çiçek (2012) também concluíram através do seu estudo que as redes sociais influenciam a lealdade dos consumidores pelas marcas e organizações. Para além disso, analisaram quais os fatores que influenciam a lealdade dos mesmos e constataram que esta é afetada positivamente por diversas razões, nomeadamente, pelo facto das marcas oferecerem diversas plataformas e aplicações nas redes sociais e ainda pelos conteúdos oferecidos pelas marcas serem populares entre os grupos de amigos dos utilizadores. No entanto, os dois fatores apresentados como os mais decisivos no estudo dos autores, correspondem ao facto de as marcas exibirem campanhas de comunicação que apresentam vantagens para os utilizadores e pela relevância dos conteúdos publicados pelas mesmas (Erdoğmuş & Çiçek, 2012).

Estas razões apontadas pelos autores vêm salientar e reforçar o que foi dito previamente, no que respeita à importância que os consumidores têm para as marcas, no sentido em que, os consumidores são cada vez mais exigentes e procuram diversidade nas redes sociais, e por isso as marcas devem desenvolver plataformas mais criativas e participativas e conteúdos que promovam a interação e que vão de encontro aos interesses dos consumidores. Com a criação deste tipo de incentivos, as marcas irão levar a que os consumidores promovam a sua marca e os seus conteúdos, gerados através do *WOM*, permitindo-lhes assim aumentar o seu alcance (Erdoğmuş & Çiçek, 2012).

As pesquisas efetuadas por Laroche et al. (2013) sugeriram também que a construção e desenvolvimento das comunidades de marca nas redes sociais contribuíam para o aumento da lealdade da marca, o que, por conseguinte, acaba

por ter um impacto significativo no nível de confiança que os consumidores têm pelas marcas (*brand trust*). Tal como explicam Laroche et al. (2013), a confiança é uma dimensão importante em determinadas ocasiões, principalmente quando os utilizadores são confrontados com situações de incerteza ou que apresentam pouca informação ou informação ambígua relativamente a um determinado produto ou serviço.

Neste tipo de situações, a confiança pela marca é um fator decisivo e essencial para que haja uma diminuição do nível de incerteza e para que os consumidores se sintam confortáveis. No entanto, para que se gere o este sentimento pelas marcas é necessário que haja um investimento contínuo por parte das organizações na relação com os seus consumidores e um fortalecimento dessa relação entre as duas entidades. Este reforço da relação ocorre também através da partilha e difusão de informação, que por sua vez permite que haja uma diminuição da assimetria da informação e aumente o nível de previsibilidade da marca, resultando então num sentimento de confiança pela marca, que por sua vez, leva a um aumento da lealdade pela mesma (Laroche et al., 2013).

Godey et al. (2016) admitem ainda que as redes sociais podem também ter um papel influenciador na equidade da marca (*brand equity*). Segundo Aaker (1991), a equidade da marca corresponde a um conjunto de propriedades ligadas a uma marca, ao seu nome e ao seu símbolo, que podem acrescentar ou retirar valor de um produto ou serviço para uma empresa ou para os seus consumidores. Kim & Ko (2012) admitem que esta é uma avaliação subjetiva e intangível feita pelos consumidores sobre marca e sobre o seu valor.

O estudo de Godey et al. (2016) revelou não só o impacto positivo que as redes sociais exercem na equidade da marca, como demonstrou ainda que elas têm também um efeito positivo em duas das dimensões da equidade da marca, nomeadamente, no reconhecimento da marca (*brand awareness*) e na imagem da marca (*brand image*). Segundo Keller (1993) a imagem da marca corresponde às

percepções que os consumidores têm relativamente a uma determinada marca, incluindo as associações, reflexões e memórias feitas pelos mesmos sobre essa mesma marca. O reconhecimento da marca, por sua vez, corresponde à probabilidade de uma marca ser lembrada pelos consumidores, bem como a facilidade e capacidade que os consumidores têm de a reconhecer (Keller, 1993).

Neste sentido, Godey et al (2016) concluíram então que, as redes sociais podem não só serem vistas e pensadas como um meio de aumentar o reconhecimento da marca e de angariar novos clientes, mas também como uma forte ferramenta para a construção da imagem da marca.

1.7 Plano de Comunicação

De acordo com Kotler & Keller (2012) para que se desenvolva uma comunicação eficaz é necessário seguir uma série de passos, nomeadamente:

- Identificar os alvos de comunicação;
- Determinar os objetivos;
- Fazer o desenho da comunicação;
- Selecionar os canais de comunicação;
- Estabelecer o orçamento;
- Decidir o *mix* de comunicação;
- Fazer a avaliação e medição dos resultados.

A primeira etapa abordada por Kotler & Keller (2012) corresponde à identificação dos alvos de comunicação. Tal como explicam os autores, o público-alvo tem de estar devidamente identificado, uma vez que a sua escolha é fundamental, pois influenciará as escolhas e decisões que o comunicador tem de tomar, relativamente ao que comunicar, quando, onde, a quem, e que tipos de meios usar para realizar a comunicação.

No passo seguinte determinam-se quais os objetivos de comunicação. Rossiter & Percy, 1997 (apud Kotler & Keller, 2012) admitem que podem existir quatro objetivos possíveis. Um dos objetivos corresponde ao estabelecimento uma categoria de produto ou de serviço de forma a satisfazer uma necessidade ou removê-la. Pode também existir o objetivo da criação de notoriedade da marca em questão, uma vez que, o facto de os consumidores reconhecerem ou recordarem-se das marcas pode incentivá-los a efetuar uma compra. Para além disso, também se pode querer avaliar as atitudes dos consumidores (*brand attitude*) perante a marca, ou seja, ajudá-los a perceberem se a marca vem satisfazer alguma das suas necessidades relevantes, sendo que estas podem corresponder à resolução de um problema ou a algo que os deixa insatisfeitos ou, pelo contrário, promover algum tipo de gratificação positiva. O último objetivo incide na promoção da intenção de compra pela marca, ou seja, incentivar a que os consumidores efetuem uma compra ou pensem em adquirir o produto ou serviço da marca. Blakeman (2018) acrescenta ainda que, os objetivos mais comuns incluem estabelecer o que o público-alvo deve pensar ou saber relativamente ao produto ou serviço após exposto à mensagem publicitária, a definição de uma necessidade que um produto pode vir a cumprir ou ainda encorajar os consumidores a agirem, nomeadamente, a procurarem saber mais sobre o produto ou serviço ou efetuarem uma compra.

De seguida, é necessário efetuar o desenho da comunicação, e aqui deve estar incluída a estratégia da mensagem, a estratégia criativa e quem deverá transmitir a mensagem (fonte). No processo de determinação da estratégia da mensagem é decidido o que dizer, sendo que, habitualmente, tentam-se encontrar temas ou ideias que vão de encontro ao posicionamento da marca e que permitam estabelecer pontos de comparação e de diferenciação (Kotler & Keller, 2012).

Blakeman (2018) admite que a abordagem escolhida relativamente à forma de transmissão da mensagem pode ser orientada para o consumidor ou para o

produto. No caso da primeira abordagem, quando esta se centra no produto, o foco incide em abordar os atributos do mesmo ou o benefício único que este traz, enquanto que quando a orientação é no consumidor, o foco recai essencialmente na tentativa de moldar as atitudes dos consumidores relativamente a novos produtos ou que já existam e demonstrar como o produto pode ser indicado para resolver um problema.

A eficácia da mensagem comunicada depende muito da forma como esta é transmitida e do seu conteúdo, de tal forma que se a comunicação não for eficiente, pode acabar por ser mal interpretada. Neste sentido, as estratégias criativas são utilizadas para determinar qual a abordagem e o apelo mais indicado e que, por sua vez, irão determinar o tom da mensagem e a consequente eficácia da mesma (Blakeman, 2018). Segundo Kotler & Keller (2012) as estratégias criativas correspondem à forma como os *marketers* traduzem as suas mensagens numa comunicação específica, podendo estas ter um apelo informacional ou transformacional. As mensagens com um apelo informacional limitam-se a abordar os atributos ou benefícios do produto ou do serviço, assumindo assim um processamento racional da informação por parte do consumidor. Por sua vez, as mensagens que apresentam um apelo transformacional abordam benefícios que não estão relacionados com o produto ou com a imagem, como por exemplo, que tipo de experiência o consumidor adquire através da utilização do produto. Este tipo de mensagem é frequente despoletar emoções nos consumidores, de forma a incentivá-los à compra (Kotler & Keller, 2012).

Blakeman (2018) acrescenta ainda que, existem dois tipos de apelos, emocionais ou racionais, sendo que, por vezes, são utilizados os dois em simultâneo. Os apelos emocionais são utilizados em produtos que se relacionam com o *status*, apelando à necessidade dos consumidores sentirem que pertencem a um grupo ou de se destacarem. Os apelos racionais por sua vez, baseiam-se em

factos ou opiniões de pessoas especialistas que suportam esses factos, destinando-se a informar e educar os consumidores relativamente ao modo de utilização do produto, ao seu valor e qualidade.

Após decididas a abordagem e a estratégia, é necessário definir como a mensagem irá ser transmitida. De acordo com Kotler & Keller (2012) a fonte da mensagem tem um grande impacto na capacidade dos consumidores reconhecerem ou recordarem as marcas, sendo que, se uma mensagem for transmitida através de uma fonte que seja conhecida é provável que obtenha mais atenção e seja mais facilmente reconhecida e lembrada, sendo por essa mesma razão que são utilizadas celebridades como porta-vozes de diversas marcas, pois acabam por dar credibilidade às mesmas. Segundo Kotler & Keller (2012) as três principais dimensões da credibilidade são a confiança, o conhecimento/experiência e a atratividade. No que respeita à experiência, esta corresponde ao conhecimento especializado que o comunicador possui acerca do produto ou serviço, enquanto que a confiança remete para o grau de objetividade e honestidade da pessoa que divulga a mensagem. A atratividade diz respeito às qualidades que a fonte da mensagem possui que a tornam atrativa para os consumidores.

Após desenhada a comunicação procede-se à seleção dos canais de comunicação para divulgar a mensagem, sendo que estes podem ser de dois tipos - pessoais ou não pessoais/de massas (Kotler & Keller, 2012). Os canais de comunicação pessoais destacam-se pelo facto de envolverem duas ou mais pessoas que comunicam presencialmente ou de alguém que fala para uma audiência através do telefone, *e-mail* ou da Internet. Neste contexto, podem existir canais sociais (correspondentes à família, amigos que comunicam com os públicos-alvo), canais de porta-vozes/defensores (vendedores da marca que entram em contacto com os consumidores) e canais especializados (especialistas independentes que transmitem informação ao público-alvo), sendo que estes

canais incluem estratégias de *marketing* direto e interativo, *marketing* de WOM e venda pessoal. Neste sentido, a influência pessoal e a recomendação são bastante importantes sobretudo quando se tratam de produtos de risco, caros, com pouca frequência de compra ou quando o produto sugere algo relativamente ao *status* do comprador, uma vez que existe uma tendência a confiar nas recomendações feitas por alguém em que se confia, sendo essas pessoas um forte elemento no processo de construção de fontes de referência (Kotler & Keller, 2012).

No que toca aos canais de comunicação não pessoais/de massas, as comunicações são dirigidas para mais do que uma pessoa e podem tomar a forma de publicidade, promoção de vendas, relações públicas e eventos, tendo este último sido uma grande aposta por parte das marcas, de maneira a cativarem o público, captarem a atenção e gerarem *buzz* relativamente à marca (Kotler & Keller, 2012). A escolha e integração dos canais de comunicação varia consoante o objetivo e o efeito pretendido, de tal forma que é frequente serem utilizados e integrados os dois tipos de canais.

Depois deste processo estar concluído avança-se para o passo seguinte, onde se estabelece o orçamento. Este processo por vezes pode ser difícil de determinar, por isso Keller & Kotler (2012) enunciam quatro métodos de o executar. O primeiro é o método acessível, em que as empresas definem os seus gastos consoante o que acham que podem despende, no entanto, os autores admitem que esta técnica pode levar a um orçamento incerto e difícil de planear a longo prazo. Existe também o método da percentagem de vendas, em que as empresas estabelecem um determinado valor para os gastos em comunicação baseando-se na percentagem das vendas atuais ou antecipadas ou do preço de venda. O método da paridade competitiva admite que as despesas dos concorrentes representam a sabedoria coletiva da indústria e que através da paridade competitiva evitam-se guerras de comunicação, no entanto, Keller & Kotler (2012) admitem esta estratégia normalmente não é a mais indicada. Por último, o

método de objetivo-tarefa, envolve o desenvolvimento de orçamentos de comunicação com base na definição de objetivos concretos, a determinação de tarefas que têm de ser realizadas para atingirem esses mesmos objetivos e uma estimativa dos custos de as pôr em prática, sendo que a soma desses custos corresponde, assim, ao orçamento de comunicação proposto.

A estrutura do plano de comunicação engloba ainda a escolha do *mix* de comunicação e é neste passo que se decidem quais as melhores formas de comunicar, podendo optar-se por oito formas de comunicação, nomeadamente, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, eventos e experiências, *marketing* direto, *marketing* interativo, *marketing* através de WOM e força de vendas, sendo que cada um deles possui as suas especificidades e custos (Kotler & Keller, 2012). Blakeman (2018) acrescenta ainda que, o *mix* de comunicação pode utilizar a Internet e as redes sociais ou outros suportes alternativos.

A publicidade apresenta-se num formato impessoal de comunicação de massas que permite atingir consumidores de diversas áreas geográficas e tem a capacidade de construir uma imagem de um produto a longo prazo ou impulsionar vendas num curto espaço de tempo (Todorova, 2015; Kotler & Keller, 2012). Esta forma de comunicação não só permite que os consumidores possam repetir a mensagem diversas vezes, como compará-la com a de diversos concorrentes da marca. Morais (2011) admite ainda que a publicidade é essencial no processo de construção do valor da marca, pois permite que os consumidores facilmente desenvolvam associações pelas mesmas e desempenham um forte papel ao influenciarem as vendas. A sua distribuição pode ser feita através de diversos canais e pode tomar diversas formas, tais como, publicidade eletrónica, realizada através da *Internet* e/ou da rádio por exemplo; publicidade impressa, presente nos jornais e as revistas, catálogos ou brochuras; publicidade exterior como acontece com os *outdoors*, *posters* etc. ou ainda publicidade de transporte que ocorre nos veículos, estações de metro, *mupis* etc. (Todorova, 2015).

A promoção de vendas inclui ferramentas como cupões, prêmios ou concursos, de forma a promover uma resposta mais rápida por parte dos consumidores e aumentar rapidamente as vendas (Kotler & Keller, 2012). Enquanto que a publicidade cria uma necessidade e expectativa para o consumidor comprar o produto, a promoção de vendas cria incentivos neste sentido, de maneira a fomentar e acelerar as vendas e produzir um efeito imediato (Todorova, 2015). No entanto, Martínez Caballero & Vásquez Casco (2008) admitem que esta estratégia, apesar de surtir efeitos a curto prazo nos compradores, não deve ser utilizada de forma desmedida e deve permitir que se estabeleça uma relação de continuidade com o consumidor.

As relações públicas são muitas vezes vistas como secundárias, no entanto, podem ser bastante eficazes quando é necessário esclarecer ideias pré ou mal concebidas que os consumidores possam ter (Kotler & Keller, 2012). Como tal, os principais objetivos das relações públicas incidem sobretudo em compreender a audiência e influenciar a opinião dos consumidores. Este formato de comunicação foca-se não só nos produtos, mas sim na organização como um todo e apresenta-se como um meio vantajoso, pois representa uma fonte de credibilidade para os indivíduos que não é transmitida com os anúncios publicitários (Kotler & Keller, 2012; Todorova, 2015). Enquanto que a publicidade concentra-se maioritariamente em promover um produto ou serviço para um grupo de consumidores, as relações públicas têm como principal foco a construção de relações com diferentes grupos de pessoas e são um forte aliado no que diz respeito à criação de notoriedade e visibilidade das marcas e em manter a lealdade pelas mesmas (Blakeman, 2018).

Os eventos e as experiências, segundo Kotler & Keller (2012) desempenham um papel relevante no que respeita a criação de *engagement* com os consumidores, uma vez que muitas vezes estes estão envolvidos no resultado

final dos eventos, acabando por se conectarem e estarem mais próximos das marcas.

O *marketing* direto pode ocorrer de diversas maneiras, tais como, pessoalmente, *online* ou através do telefone e pode tomar a forma de *telemarketing*, *marketing* de catálogos, *Web marketing*, *e-mail marketing* ou nas redes sociais (Kotler & Keller, 2012; Todorova, 2015). Através deste meio as organizações têm a capacidade de comunicarem diretamente com o seu público-alvo eficazmente e de construírem uma relação pessoal com os mesmos, de forma a provocar uma reação e/ou uma transação por parte dos mesmos (Todorova, 2015). Morais (2011) adianta ainda que, o *marketing* direto permite obter respostas imediatas por parte dos utilizadores, desenvolver uma comunicação interativa com os mesmos e estabelecer e potenciar uma relação contínua entre as organizações e os consumidores.

Já o *marketing* interativo ocorre também no mundo online e à semelhança do *marketing* direto utiliza as mesmas ferramentas de propagação. As grandes vantagens deste método devem-se ao facto de a mensagem ser customizada e interativa, no sentido em que a mesma pode ser modificada conforme a resposta da pessoa, o que leva também a uma relação interativa e uma maior possibilidade de compra (Kotler & Keller, 2012).

O *marketing* através de WOM ou também apelidado de *buzz marketing*, pode ocorrer tanto *online* como *offline* e ocorre quando os consumidores utilizam as suas relações pessoais, como amigos e família, como as suas principais fontes de informação no que toca à compra de produtos ou serviços, sendo por essa mesma razão um dos formatos que mais influência tem nos consumidores (Winer, 2009). De acordo com o jornal The Forbes¹ e tendo por base um relatório elaborado pela WOMMA (Word of Mouth Marketing Association) e pela AMA (American Marketing Association), 64% dos *marketers* admitiram que este meio é o mais

¹ <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#3987daa854a8>

eficaz no que diz respeito a ferramentas de *marketing*. Tal afirmação pode ser explicada, pelo facto de as pessoas confiarem em pessoas que conhecem e que acreditam que, de certa forma, refletem a sua opinião e experiência, sendo por isso mesmo uma ferramenta bastante pessoal e credível.

A venda pessoal envolve a apresentação oral de um produto ou serviço a um potencial cliente com o objetivo de incentivá-lo a efetuar uma compra (Todorova, 2015). Esta é uma experiência de interatividade entre duas ou mais pessoas, que permite que se forme uma ligação ou uma relação entre elas e é bastante eficaz aquando da construção da preferência dos consumidores pelas marcas, sobretudo no âmbito das marcas de luxo, em que se privilegia a personalização das mensagens e que o contacto físico é essencial para a propagação da mensagem e incentivar a compra (Kotler & Keller, 2012; Martinez Caballero & Vásquez Casco, 2008). Normalmente, esta técnica não atua isoladamente, sendo suportada com outros formatos do *mix* de comunicação (Todorova, 2015).

Por último, a *Internet* e as redes sociais permitem que a audiência possa recolher informação ou adquirirem produtos ou serviços sem que tenham de se deslocar a um espaço físico e permite divulgar conteúdo de forma a que os utilizadores partilhem a informação com a sua família e amigos e que as marcas, por sua vez, obtenham visibilidade e notoriedade. As redes sociais podem auxiliar as marcas no seu processo de reconhecimento, pois têm a capacidade de criar oportunidades interativas com o seu público, acabando por criar uma conexão com os mesmos que, conseqüentemente, leva a que estes se sintam incluídos e que fazem parte do sucesso das marcas (Blakeman, 2018).

Segundo Belch & Belch (1998) a *Internet* pode ser considerada um meio de comunicação integrada, uma vez que combina todos os outros meios de comunicação. Os autores explicam que este é um meio de publicidade e de relações públicas, pois disponibiliza publicidade através de *banners*, *newsletters*, janelas *pop-up*, *links* etc. e notícias relativamente às marcas e organizações. É

também um meio de suporte para a venda pessoal e de promoção de vendas, uma vez que fornece ofertas exclusivas aos consumidores.

Para além do aumento da visibilidade e notoriedade das marcas, também se verifica que as redes sociais são responsáveis pelo processo de decisão de compra dos consumidores de tal forma que, em 2015, 80% dos utilizadores do *Instagram* seguiam pelo menos uma empresa ou marca e o *Facebook* influenciou 52% das compras *online* e *offline* dos consumidores. Estas plataformas são também um meio eficaz de criar *engagement* entre as marcas e os consumidores. Neste sentido, o *Instagram* tem-se revelado uma poderosa ferramenta a este nível, pois tem permitido alcançar um forte *engagement*, de tal forma que a sua taxa por seguidor é de 4,21%, sendo 58 vezes maior do que o *Facebook* ².

Quando efetuarem a escolha do *mix* de comunicação, os profissionais de comunicação, devem ter em conta vários fatores, nomeadamente, o tipo de mercado no qual estão a publicitar, a disponibilidade do consumidor para efetuar uma compra (*consumer readiness stage*) e se estes se sentem preparados para tal e o estado do ciclo de vida do produto (Kotler & Keller, 2012).

Após a implementação do plano de comunicação é necessário fazer a avaliação dos resultados. Desta forma, a medição da eficácia envolve questionar os elementos do público-alvo se reconhecem ou se recordam da comunicação que foi feita, quantas vezes a visualizaram, o que sentiram em relação à mesma e qual a opinião que têm em relação à marca e ao produto (Kotler & Keller, 2012).

² <https://www.dreamgrow.com/21-social-media-marketing-statistics/>

Capítulo II - Estágio

2.1 Entidade Acolhedora do Estágio - IAPMEI

O IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação, I.P, foi criado em 1975 em Portugal e consiste num organismo público inserido na tutela do ministério da Economia que visa dar apoio às pequenas, médias e microempresas de diversos setores. Este é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, com sede no Porto, mas que dispõe de delegações regionais em diversos pontos do país como Braga, Bragança, Viseu, Aveiro, Coimbra, Covilhã, Guarda, Leiria, Lisboa, Évora e Faro.

O IAPMEI tem como missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção-Geral das Atividades Económicas³.

A sua visão passa por serem o parceiro estratégico para a inovação e crescimento das empresas, empresários e empreendedores, regendo-se por um conjunto de valores, no qual regem o seu trabalho que incluem:

- **Objetividade**, atuando de forma imparcial;

³ <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx>

- **Confidencialidade**, reservando a discricção no que diz respeito a factos e a informações recebidas e trocadas no exercício das suas funções;
- **Independência** e equidistância relativamente a todas as entidades e pessoas com quem se estabeleçam relações no exercício de funções;
- **Integridade** no que concerne ao trabalho realizado;
- **Competência e rigor** técnico no cumprimento das tarefas;
- **Proporcionalidade**, adequando os procedimentos aos objetivos da atividade.

Um dos principais objetivos desta instituição passa por reforçar a ideia de serem o parceiro estratégico das empresas e das entidades da envolvente empresarial, através de uma relação de proximidade e atuando como um agente facilitador para as mesmas. Para além disso, o IAPMEI pretende tornar mais fácil o acesso por parte das empresas aos instrumentos de apoios existentes, bem como incentivar o apoio a projetos empresariais inovadores. Outra das grandes metas deste organismo incide na promoção de estratégias de capitalização nas empresas, impulsionando assim o acesso das mesmas ao financiamento e à capitalização ao longo do seu ciclo de vida.

O IAPMEI dispõe de várias áreas de intervenção, no qual presta os seus serviços, nomeadamente nas áreas de: Licenciamento Industrial, do Empreendedorismo e Inovação, da Transmissão e Revitalização de empresas, na Qualificação e Certificação das Pequenas, Médias e Microempresas, bem como na área do Financiamento e Acesso a Incentivos e, por último, na área do Apoio Empresarial e da Formação.

Este último domínio representa um dos principais serviços que pretende apoiar e aproximar-se das PME e dos empresários que recorrem ao IAPMEI com o objetivo de adquirirem informação, orientação e acompanhamento. Esta atividade é proporcionada pelos Centros de Apoio Empresarial (CAE) do IAPMEI, que através de um atendimento local têm a missão de prestarem

informações às empresas, bem como proporcionarem iniciativas que simplifiquem o acesso à informação sobre os apoios existentes para investimento, promover a representação do IAPMEI através de visitas de Assistência Técnica às empresas e ainda agilizar e criar sessões entre empresas e Centros de Conhecimento, como universidades, Institutos Politécnicos etc. relativamente a temas que sejam relevantes no contexto empresarial.

Previamente à exposição das tarefas desempenhadas ao longo do período de estágio, é fundamental explicar em primeiro lugar quais os serviços prestados mais importantes por esta área e como se procede a sua intervenção.

De acordo com o catálogo de produtos e serviços do Apoio Empresarial e da Formação, existem inúmeras iniciativas promovidas por este departamento, no entanto, serão apenas enunciadas as mais relevantes e nas quais o estágio teve maior incidência.

Um dos serviços mais frequentes prestados pelo CAEN do Porto consiste na prestação do serviço de informação personalizada, destinado a empreendedores e às PME'S, fornecido através de um atendimento presencial, telefónico ou via eletrónica. Neste serviço é disponibilizada informação aos empresários sobre os diversos apoios existentes para as suas empresas, bem como esclarecimentos sobre determinadas legislações de colocação de produtos no mercado e ainda aconselhamento relativamente às necessidades colocadas pelos empreendedores.

No âmbito do apoio às empresas e às suas carências existe também o serviço de Assistência Empresarial que permite às empresas terem contacto direto e personalizado com a organização e vice-versa. Normalmente, a prestação deste serviço inclui uma Visita de Assistência Técnica, em que o IAPMEI tem a oportunidade de conhecer a empresa presencialmente e dar apoio aos empresários de diversas formas, nomeadamente, dando a conhecer os seus projetos empresariais, perceber qual a estratégia da empresa ou do negócio, identificar quais as suas necessidades e por último, traçar um plano de ação,

indicando quais os serviços e soluções mais adequados às necessidades do empresário. Esta iniciativa é bastante benéfica para ambas as partes, pois permite fortalecer e capacitar as empresas e o IAPMEI acaba por dar a conhecer a sua atividade.

Para além dos serviços enunciados anteriormente, o departamento de Apoio Empresarial e Formação é também responsável pela organização e realização da iniciativa do Dia do Atendimento Descentralizado (DAD), que é organizada em parceria com algumas entidades da envolvente empresarial de diversas zonas do país. Esta atividade decorre nas instalações das entidades locais, normalmente tem a duração de um dia e conta com a presença de um técnico do IAPMEI para responder às dúvidas e questões colocadas pelos empresários da região onde a iniciativa tem lugar.

O Dia Aberto ao Conhecimento é uma das iniciativas mais fortes e com mais adesão organizadas pelo Apoio Empresarial. Esta consiste na realização de uma sessão onde se dá a conhecer às empresas os serviços e aptidões de um determinado Centro de Conhecimento (Universidades, Institutos Politécnicos, Centros Tecnológicos etc.) nas instalações desse mesmo Centro, promovendo-se assim uma ligação entre as duas partes.

As Sessões Informativas Temáticas (SIT) resultam na realização de pequenas reuniões onde são abordados temas resultantes das necessidades identificadas pelo IAPMEI ao longo do contacto direto que tiveram com as empresas ou que sejam críticos para a competitividade das mesmas.

O Dia Aberto ao Novo Empresário (DANE) é mais uma das ações criadas pelo IAPMEI de maneira a estabelecer e fortalecer a relação de proximidade com os empresários de uma determinada região, fornecendo-lhes serviços de aconselhamento e de informação personalizados. Estas iniciativas decorrem também nas instalações das entidades parceiras.

Uma vez que o IAPMEI é o organismo que se encontra na tutela do Ministério da Economia, é frequente que ocorram visitas a empresas por parte da Sra. Secretária de Estado. A cada visita organizada pela mesma é necessário que se realize previamente uma ficha sobre essa mesma empresa, a Ficha de Empresa, que consiste num documento que contém os principais dados da empresa, nomeadamente, a sua localização, dados económico financeiros, qual a sua estratégia de negócio e um pequeno resumo do seu trabalho e atividade.

As fichas de produto são outro dos serviços prestados pelo IAPMEI aos empresários, e tratam-se de documentos impressos no âmbito do empreendedorismo que contém informação relativa a iniciativas ou programas existentes nessa área. Neste documento encontra-se informação relevante no âmbito da iniciativa em questão, quais as condições necessárias de acesso, em que consiste a iniciativa, quais os seus benefícios e objetivos e como o empresário se pode candidatar.

Os SCANS não são um dos serviços prestados pelo IAPMEI ao seu público, mas sim uma iniciativa interna. Esta atividade consiste numa lista das empresas de cada concelho, onde estão presentes os dados mais importantes de cada uma. No entanto, as listas dessas mesmas empresas com o avançar dos anos acabam por ficar obsoletas e, por essa mesma razão, é frequente proceder-se a uma atualização anual.

2.1.1 Objetivos do Estágio

Os objetivos definidos no plano de estágio, foram os seguintes:

- I. Elaboração de 6 *dossiers* de caracterização dos concelhos da Região Norte ou de setores ou subsectores de atividade relevantes na região;
- II. Elaboração ou atualização de 4 fichas de produtos, sejam do IAPMEI, das suas participadas, ou de outras entidades públicas com intervenção no apoio às PME;

- III. Organização da Logística inerente à realização de 2 workshops, seminários, conferências, ou sessões de divulgação dos produtos ou serviços do IAPMEI;
- IV. Organização da logística inerente à realização de 2 sessões no âmbito do Projeto Dia Aberto ao Conhecimento;
- V. Elaboração de um Plano de Comunicação para a APICCAPS.

2.1.2 Tarefas desempenhadas

O estágio realizou-se nas instalações da sede do IAPMEI, no Porto, no âmbito Centro de Apoio Empresarial do Norte (CAEN).

Tal como explicado previamente, o IAPMEI dispõe de uma série de domínios de intervenção, sendo a área do Apoio Empresarial e da Formação uma das suas principais prioridades. O estágio realizou-se neste departamento, tendo a duração de 6 meses.

Ao longo do estágio foram realizadas as seguintes iniciativas com base nos objetivos propostos:

- No âmbito do objetivo II, foram desenvolvidas 3 fichas de produto, relativas ao programa EMER-N, ao Vale Empreendedorismo e ao SI2E;
- Visitas de Assistência Técnica às empresas: Embalagens Metálicas Rio Caima S.A., Du Bois de La Roche Agroalimentar Lda., Sinflex Lda. e Muroplás - Indústria de Plásticos, S.A;
- No âmbito do objetivo III, foi organizado e realizado de um DAD em Vila do Conde, no dia 10 de outubro, em parceria com a Câmara Municipal de Vila do Conde. Ainda neste sentido, foram preparados e organizados a SIT em Vila Real, no Regia Douro Park, onde foi abordada a temática da marcação CE, uma marcação obrigatória para alguns produtos comercializados no Espaço

Económico Europeu (EEE), bem como o DANE realizado na Oliva Creative Factory, uma incubadora de empresas localizada em São João da Madeira;

- No âmbito do objetivo IV, foi organizado e realizado um DAC no dia 19 de outubro no Regia Douro Park, um centro que se foca nas áreas agro-alimentar, agro-industrial, enologia, vitivinicultura, economia verde, valorização ambiental e tecnologias agro-ambientais. Foram ainda planeados e organizados outros DAC's que se realizarão futuramente, nomeadamente: DAC em parceria com o INL, DAC em parceria com o IPB (Instituto Politécnico de Bragança), o DAC a realizar-se no INESTEC e a Ação de Demonstração da empresa Riopele – Textêis, S.A., realizada dia 20 de março que contou com a presença de inúmeros empresários, com particular incidência no setor têxtil.
- Elaboração de Fichas de Empresa;
- No âmbito do objetivo I, foram atualizados os SCANS (listas das empresas dos concelhos) de São João da Madeira, Arouca, Oliveira de Azeméis, Vale de Cambra e Santa Maria da Feira, uma vez que o objetivo proposto inicialmente não foi concretizável, dado que os *dossiers* de caracterização dos concelhos já se encontravam atualizados.
- No âmbito do objetivo V, procedeu-se também à elaboração do plano de comunicação para a APICCAPS, sendo esta uma das principais tarefas desenvolvidas ao longo do período de estágio.

Neste sentido, nos próximos pontos do trabalho será caracterizada a marca APICCAPS e apresentado o plano de comunicação.

3. APICCAPS – A marca

A APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos é uma associação empresarial portuguesa, sediada no Porto que foi fundada em 1975 e que representa a Indústria de calçado, a Indústria de componentes para calçado, a Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.) e a Indústria e comércio de equipamentos para os sectores previamente referidos.⁴

Esta organização foca-se sobretudo nas áreas da internacionalização e inovação ao nível do setor do calçado, da formação e contratação e de apoio técnico. É também responsável pela prestação de serviços de consultoria e pela elaboração de projetos e estudos estatísticos relativamente à indústria do calçado e pela gestão e promoção da informação sobre o mesmo.

A APICCAPS conta com a presença de cinco departamentos, entre eles o departamento financeiro, departamento jurídico e de recursos humanos, departamento de comunicação, departamento comercial e o gabinete de estudos. O departamento financeiro assume a responsabilidade de gerir os comprovativos e amostras, efetuar o controlo financeiro e o tratamento de faturas e recibos. O departamento jurídico e de recursos humanos é responsável por fazer a gestão dos recursos internos, efetuar o apoio e esclarecimento aos seus associados, bem como a participação em atividades, como a elaboração do Contrato Coletivo de Trabalho. No departamento de comunicação são elaboradas ações de comunicação, é feita a organização e realização de eventos, bem como a promoção da indústria do calçado e a gestão das redes sociais. A área comercial trata essencialmente da gestão da participação em feiras internacionais e da gestão de projetos, incentivos e ações de valorização e da qualificação de

⁴ <https://www.apiccaps.pt/apiccaps/quem-somos/123.html>

fornecedores. Por último, o gabinete de estudos analisa e efetua os estudos estatísticos sobre o setor do calçado.

A APICCAPS atribui um grande foco do seu trabalho à representação do calçado português a nível internacional, sendo responsável pela criação da campanha de promoção internacional – *Portuguese Shoes* e pela promoção da imagem da “indústria mais *sexy* da Europa”. A *Portuguese Shoes* foi uma iniciativa criada há 10 anos atrás pela APICCAPS com o apoio do Programa Compete 2020, e consiste numa “ousada e inovadora campanha de comunicação do calçado português nos mercados externos – com a designação – “*The Sexiest Industry in Europe*”, tendo como principal objetivo o de reposicionar o setor do calçado”⁵. As campanhas inspiram-se na iconografia portuguesa e assentam numa ideia de sofisticação e qualidade.

A análise da marca APICCAPS será realizada de acordo com a perspetiva de Lencastre e Côrte-Real (2007), tendo por base o modelo da marca desenvolvido por Peirce, que engloba 3 pilares ou dimensões, nomeadamente: o pilar da identidade, o pilar de marketing e o pilar da resposta.

3.1 Pilar da Identidade

Segundo Lencastre & Côrte-Real (2007) a identidade da marca associa-se um nome, um logótipo e os restantes sinais da sua identidade jurídica, que compõem assim, o *identity mix* da marca.

De acordo com a perspetiva jurídica da marca, pode admitir-se que a APICCAPS corresponde a um tipo de marca mista, uma vez que é composta por figuras, neste caso uma forma geométrica, e por um nome.

⁵ <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/apicapps-quer-tornar-calcado-portugues-mais-cool/>

A identidade principal (*core identity*) da organização APICCAPS corresponde ao seu próprio nome - APICCAPS – Associação Portuguesa da Indústria do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Seus Sucedâneos, mais comumente conhecido como APICCAPS apenas. Podemos ainda admitir que, a designação APICCAPS corresponde a um conjunto de iniciais resultantes da contração de um nome ou de uma designação social que é muito longa ou difícil de pronunciar.

Tal como constatado, dado que o nome - Associação Portuguesa da Indústria do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e Seus Sucedâneos - é demasiado longo de se pronunciar, os criadores da marca assumiram que seria benéfico adotar uma estratégia mais fácil de identificar e memorizar, levando assim à criação do acrónimo - APICCAPS. O nome da organização relaciona-se também com o setor de atividade em que a empresa atua.

Os logótipos são um elemento importante pois permitem que os consumidores reconheçam as marcas quase de forma imediata. O *logo* da APICCAPS sofreu algumas alterações nos últimos tempos. O logótipo que esteve em vigor até dezembro de 2017, correspondia a um conjunto de letras (*letterforms*) que atuavam como uma mnemónica para o verdadeiro nome da marca. A APICCAPS dispunha de diversas adaptações da assinatura da marca, como se pode observar pelas figuras 1 e 2 apresentadas abaixo, traduzindo por vezes o significado do nome da marca para inglês e variando na aplicação das cores utilizadas, consoante o tipo de publicação que fizessem, no entanto, o seu *logo* principal consistia no que é exibido pela figura 1. Também podemos constatar que o nome da marca se encontrava inserido numa forma visual, sendo que, neste caso, cada letra encontrava-se dentro de um quadrado, formando o aspeto final de um retângulo.



Figura 1 - Logótipo APPICAPS
Fonte: APICCAPS (2017)



Figura 2 - Logótipo APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2017)

No que diz respeito ao seu tipo de letra, esta correspondia a uma *font* moderna e simples, caracterizada por letras maiúsculas sem serifa.

Relativamente ao logótipo da sua campanha internacional do calçado – *Portuguese Shoes* (figura 3) – podemos verificar que, tal como o da APICCAPS, também este era caracterizado por letras maiúsculas inseridas dentro de uma forma visual. No entanto, o seu tipo de letra era serifado e seguido do seu *slogan* (*Design by the Future*) imediatamente por baixo do nome.



Figura 3 - Logótipo Portuguese Shoes
Fonte: APICCAPS (2018)

Quanto ao tipo de cores utilizadas observa-se que o logótipo é caracterizado essencialmente por duas cores: preto e branco, correspondente aos tons *Pantone Black e White*. No entanto, tal como explicado previamente, a organização por vezes adapta as cores consoante o tipo de publicação que realiza. O mesmo acontece com o logótipo da *Portuguese Shoes*, que era frequentemente utilizado tanto na cor preta com o fundo branco como o inverso.

A designação APICCAPS corresponde à visão englobante do setor do calçado, no entanto, o facto de a organização utilizar com frequência tanto o logótipo da marca APICCAPS como o da campanha internacional *Portuguese Shoes* em simultâneo, acabou por gerar algum conflito ao nível da identidade e da própria

aplicação dos logótipos. Assim, tornou-se essencial proceder-se a uma alteração da identidade visual que suportasse a estratégia de internacionalização do setor do calçado e identificasse Portugal, o setor e a sua missão. Um dos principais objetivos deste *rebranding* consistiu sobretudo em eliminar duplicações das marcas e, essencialmente, associar a APICCAPS ao cluster do calçado. Deste modo, foram pensadas em diversas alternativas tendo-se chegado a uma proposta final (figura 4 e 5).



Figura 4 - Novo logótipo APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 5 - Novo logótipo APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)

Tal como se pode verificar, foi escolhido um logótipo que permite a utilização conjunta das duas marcas, no entanto, este pode ser adaptado em momentos mais institucionais, utilizando-se então apenas o logótipo APICCAPS.

Existem algumas diferenças visíveis entre os logótipos atuais e os que foram utilizados anteriormente, nomeadamente, o novo logótipo da APICCAPS é mais atual, sendo que este tanto pode aparecer inserido dentro do retângulo, como pode aparecer solto, de acordo com a situação em causa. O tipo de letra de ambos atualmente é sem serifa e é mais neutro e *clean* e tanto pode ser considerado tipográfico, como pode ser considerado *framing* quando utilizado com o retângulo à sua volta (figura 6).



Figura 6 - Versões do novo logótipo APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)

O tipo de letra da APICCAPS, atualmente, apresenta-se com uma letra mais redonda, podendo assumir-se de diversas cores de acordo com o efeito pretendido. Para além disso, de acordo com o diretor de *marketing* da APICCAPS, Paulo Gonçalves, ambos os logos apresentam um maior impacto visual e têm uma maior legibilidade.

Quanto ao logótipo da marca *Portuguese Shoes*, a nível visual pode reparar-se que exibe num tipo de letra mais simples, sendo que deixou de ser utilizada uma *font* com serifa. Uma das maiores diferenças sentidas foi sobretudo na exclusão do *slogan* que, após analisado, se constatou que já não teria o impacto que outrora teve.

A nível de cores é importante ressaltar que estas têm a capacidade de influenciar a perceção relativamente à identidade da marca e pode ajudar as marcas a assegurarem a sua diferenciação visual em relação aos seus concorrentes. Tal como se sucedia no passado, foram escolhidas novamente os tons *Pantone Black* e *White* e também a cor 308C. A escolha das cores preto e branco é bastante comum, uma vez que apresentam associações positivas ao nível das marcas, nomeadamente, o preto que representa sofisticação, elegância e sobriedade, enquanto que o branco é associado a sinceridade e simplicidade, sendo então estas escolhas frequentes pelas marcas, uma vez que são facilmente adaptáveis a diversos públicos (Labrecque & Milne, 2011).

A APICCAPS e a *Portuguese Shoes*, atualmente, não possuem nenhum *slogan*. Contudo, a *Portuguese Shoes* tinha um *slogan* que esteve em vigor até dezembro de 2017 e consistia na frase escrita inglês “*Design by the Future*”, no entanto, foi

perdendo o seu impacto ao longo do tempo, tendo sido eliminado da sua identidade.

3.2 Pilar de Marketing

Para se realizar uma análise do pilar de Marketing da APICCAPS, é importante avaliar a sua missão, visão e valores, bem como o *marketing mix* ao nível dos 7 P's, nomeadamente: serviço (product), preço (price), comunicação (promotion), distribuição (placement), pessoas (people), processos (processes) e evidências físicas (physical evidence).

A missão da APICCAPS é a de promover o desenvolvimento competitivo da fileira do calçado em Portugal. A sua visão é essencialmente a de serem a referência mundial da indústria do calçado e promover a indústria do calçado português como a mais *sexy* da Europa, regendo-se por um conjunto de valores, tais como: a inovação, a sofisticação e modernidade.

3.2.1 Serviço

Ao nível da prestação de serviços a APICCAPS atua em diversas áreas de intervenção, nomeadamente, nas áreas de:

- internacionalização;
- estudos, projetos e consultadoria;
- assistência técnica;
- informação;
- formação;
- contratação coletiva;
- tecnologia, qualidade e ambiente;
- inovação;

- propriedade industrial e desenvolvimento sustentado.

A APICCAPS desenvolve uma intensa atividade que visa a crescente internacionalização das empresas. Em cooperação com a AICEP e com o apoio de políticas públicas, promove a presença portuguesa em 80 exposições e demonstrações anuais no exterior do país. Também organiza com regularidade missões empresariais de prospeção comercial e realiza campanhas de promoção do calçado português nos mercados externos.

A APICCAPS promove e incentiva uma política de inovação permanente como instrumento decisivo para o reforço da capacidade competitiva das empresas, através do desenvolvimento de projetos em parceria com o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), empresas, entidades do sistema científico e tecnológico, universidades e empresas produtoras de matérias-primas e de alta tecnologia.

No âmbito da consultadoria e dos projetos, a organização elabora estudos setoriais, tanto de carácter prospetivo, como de natureza estratégica e ainda, estatísticos e de análise de conjuntura. Através do CTCP também elaboram estudos de diagnóstico e auditoria de gestão global, bem como nas áreas tecnológica e ambiental e ainda desenvolvem estudos de viabilidade económica e financeira de projetos de investimento e de investigação aplicada ao carácter técnico e tecnológico.

No que diz respeito ao apoio técnico, este é disponibilizado aos seus associados que dispõem de serviços em diversas áreas, nomeadamente:

- apoio jurídico no contencioso laboral;
- informação jurídica relacionada com as áreas de direito de trabalho, comercial e fiscal;
- licenciamento industrial;
- incentivos ao investimento, ao emprego e de natureza fiscal etc.;

- saúde, higiene e segurança no trabalho;
- acesso a bases de dados nacionais e internacionais;
- informação sobre concursos públicos;
- informação de contencioso comercial;
- subcontratação e oportunidades comerciais e informação.

No que concerne à formação, a APICCAPS divulga e promove vários cursos de formação, desenvolvidos pela Academia de Design e Calçado – CFPIC, que realiza ações de formação profissional em várias áreas destinadas a jovens com o 9º ano e o 12º ano, adultos e operadores de fabrico de calçado e componentes. A academia promove e realiza ainda cursos de formação e qualificação profissionais, tanto interempresas como intraempresas nas áreas de organização e gestão industrial, novas tecnologias de produção/novos materiais, gestão e controlo de qualidade, responsabilidade social e ambiental, liderança e trabalho em equipa, bem como gestão de tempo, legislação e em *marketing* e comércio.

Na área da negociação coletiva, a organização também assegura que todas as áreas da indústria do calçado são representadas nas negociações das Convenções Coletivas de Trabalho com os Sindicatos, onde se procura criar condições para o desenvolvimento competitivo das empresas e para a melhoria das condições socioeconómicas dos trabalhadores.

Ao nível da informação a APICCAPS é responsável pela produção e divulgação de informação através das seguintes plataformas: o programa de TV “*What’s Up – Olhar da Moda*”, o jornal da APICCAPS, a sua revista *Portuguese Soul*, o boletim trimestral de conjuntura, a Monografia Estatística, bem como o *Website* da *WorldFootWear* e do *WorldFootWear YearBook*, e por último, a campanha “*The Sexiest Industry in Europe*”.

Na área da tecnologia, ambiente e qualidade a APICCAPS, através do CTCP, também presta serviços de consultadoria aos associados nas áreas da tecnologia

e gestão industrial, qualidade, inovação, qualidade e ambiente e propriedade industrial.

A responsabilidade social é, cada vez mais, uma prioridade no mundo do calçado e a APICCAPS, procura promover o desenvolvimento sustentado, aliando a competitividade à responsabilidade social e à qualidade de vida como alavanca do progresso da indústria de calçado portuguesa no século XXI.

3.2.2 Preço

A APICCAPS presta serviços às empresas que são suas associadas, sendo que grande parte desses serviços são suportados pela quota mensal paga pelas empresas à APICCAPS. Existe um escalão de quotas, que varia consoante a dimensão da empresa, sendo que as empresas pagam uma quota todos os meses em função do seu número de trabalhadores. Assim sendo, é natural que as empresas de maior dimensão tenham uma quota mensal mais alta do que uma pequena empresa. Estes preços podem variar entre os 60€ e os 300€.

Posto isto, se uma empresa necessitar de recorrer aos serviços da APICCAPS, sejam eles jurídicos, no âmbito do gabinete de estudos ou da comunicação ou de qualquer outra área da sua atuação, por norma essa prestação de serviço não possui mais nenhum custo associado, uma vez que estão incluídos na quota paga mensalmente.

3.2.3 Promoção

A APICCAPS dispõe de diversas plataformas para comunicar com os seus públicos. A comunicação da organização é feita sobretudo através das redes sociais, nomeadamente, da sua página do *Facebook* e de *Instagram*, bem como o seu canal de *Youtube* associado à sua campanha *Portuguese Shoes*. No meio *online*, também dispõem de uma *newsletter*, do seu *Website*, onde se pode encontrar o seu

jornal (figura 7), o boletim de conjuntura trimestral sobre o setor do calçado, bem como o *YearBook* da *World Footwear* onde se encontra um estudo anual sobre a indústria do calçado.

Para além destas ferramentas, a organização também faz a sua promoção e do calçado português através da participação em feiras internacionais e da sua campanha de promoção do calçado português – *Portuguese Shoes*, que dispõe também de um *Website* próprio, onde se pode encontrar a sua revista *Portuguese Soul* (figura 8), o plano estratégico para a indústria do calçado (*Footure 2020*) (figura 9), a Monografia Estatística (figura 10), as campanhas de publicidade realizadas até à data, bem como um relatório de factos e números alusivos ao setor do calçado e ainda uma página de *Facebook*.



Figura 7 – Jornal APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 8 – Revista APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 9 - Plano Estratégico Footure 2020
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 10 - Monografia Estatística APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)

3.2.4 Distribuição

A APICCAPS localiza-se na cidade do Porto, onde se situa a sua sede e onde a instituição oferece os seus serviços, no entanto, conta também com a participação de empresas cuja atividade está relacionada com os setores que representa. Neste sentido, também é de salientar que a associação tem o apoio de outras entidades como Centros Tecnológicos, Centros de Formação e Associações, como por exemplo, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE), Academia de Design e Calçado etc. que contribuem para a implementação no âmbito de políticas, projetos e da formação.

3.2.5 Pessoas

A APICCAPS é composta por 13 pessoas, sendo constituída por cinco departamentos, entre eles, o departamento financeiro, departamento jurídico e de recursos humanos, departamento de comunicação, departamento comercial e o gabinete de estudos.

Todos estes departamentos, nas suas áreas específicas, têm contacto direto com as empresas associadas. Portanto, todos os elementos da APICCAPS estão habilitados para lidarem com os seus associados consoante as necessidades individuais de cada um, sendo que, se se tratarem de questões relacionadas com feiras ou com internacionalização, as empresas entram em contacto com o departamento comercial, no entanto se for uma questão de domínio laboral, o contacto deverá ser efetuado com o departamento jurídico, por exemplo.

3.2.6 Evidência Física

Relativamente aos elementos tangíveis ao nível da sua evidência física, a APICCAPS dispõe do seu *Website* e todos os elementos estacionários, nomeadamente, envelopes, papel de carta, cartões de visita, assinatura de e-mail, cartazes, revistas, o seu jornal e revistas e anúncios (figuras 11 e 12). É de salientar também que a APICCAPS aposta fortemente neste âmbito, sendo que investe em materiais de elevada qualidade, de maneira a evidenciar a sua identidade.

No que diz respeito aos elementos intangíveis da organização, podemos analisar que as instalações da APICCAPS localizam-se na rua de Alves Redol, na cidade do Porto, numa zona circundada de edifícios, relativamente central, rodeada de muitos serviços. O interior da instituição situa-se no primeiro andar do prédio, composto por um *hall* de entrada e seguido de diversas salas, onde se distribuem os diversos departamentos da organização. A nível decorativo pode-se admitir que a decoração de todos os espaços apresenta um estilo clássico e simples, com bastante luz natural, mas sem grandes elementos alusivos à organização.



Figura 11 – Cartaz APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 12 - Envelope, papel de carta e cartão de visita APICCAPS
Fonte: APICCAPS (2018)

3.2.7 Processo

Dada as vastas áreas de atuação da organização seria possível enumerar diversos processos, no entanto serão enunciados e explicados apenas dois deles a título de exemplo.

No que diz respeito à participação em feiras internacionais, o processo inicia-se com a APICCAPS apresentando uma candidatura coletiva ao programa comunitário Compete 2020, sendo que a este tipo de candidaturas estão associadas centenas de empresas e como tal não são realizadas candidaturas a título individual. Após a apresentação da candidatura, a APICCAPS negocia com o programa de maneira a assegurar o apoio às empresas nas feiras internacionais. Este apoio pode incluir desde as despesas com viagens, estadia, o aluguer dos espaços nas feiras, construção dos *stands* etc. A partir do momento em que o apoio está assegurado e após definidas as ações em que o setor do calçado irá participar no exterior, é feita a validação desse processo, sendo que a APICCAPS promove debates e discussões onde decidem, nomeadamente, qual a tipologia das ações e quais os mercados a penetrar. De seguida, é apresentada uma candidatura aos sistemas de incentivo, onde existe um processo de negociação entre as duas entidades e após aprovados os projetos são implementadas essas ações. Por fim, as empresas associadas da APICCAPS recebem uma circular que as informa das ações que irão ocorrer em determinadas datas, com uma previsão de custos, sendo que parte é assegurada pela APICCAPS através do programa Compete, no entanto, fica ao critério de cada empresa escolher se quer participar ou não.

Por outro lado, quando uma empresa admite que tem necessidades formativas, pode abordar a associação no âmbito de receber serviços de formação, contudo, embora esta seja uma das suas prioridades, não é a APICCAPS que presta diretamente esses serviços. Nesses casos, a APICCAPS tenta orientar as empresas, ajudando-as a adotar uma estratégia se necessário, no

entanto, redireciona-as para as entidades que são responsáveis pela implementação das formações em si. Estes serviços são então prestados pelo Centro Tecnológico do Calçado e pela Academia do Design e do Calçado, sendo a APICCAPS a sócia fundadora destas duas entidades.

3.3 Pilar da Resposta

Com o objetivo de compreender a perceção dos consumidores relativamente à APICCAPS e à sua atividade, foi realizado um estudo empírico de acordo com os seguintes parâmetros:

- **Objetivo:** Avaliar a dimensão cognitiva, medida pela notoriedade e a dimensão afetiva, medida pelas associações à marca e os seus atributos.
- **Instrumento de recolha de dados:** Recolha de dados primários realizada através de um questionário *online* (Anexo 1).
- **Amostra:** 70 indivíduos, do sexo masculino e feminino, com idades compreendidas entre os 17 e os 62 anos, da região Norte do país e de Lisboa (gráficos 1 e 2).
- **Procedimento:** O inquérito foi desenvolvido através do *Google Forms* e publicado na página de *Facebook* do autor deste TFM onde esteve *online* para os utilizadores desde o dia 13 de março até ao dia 3 de abril.

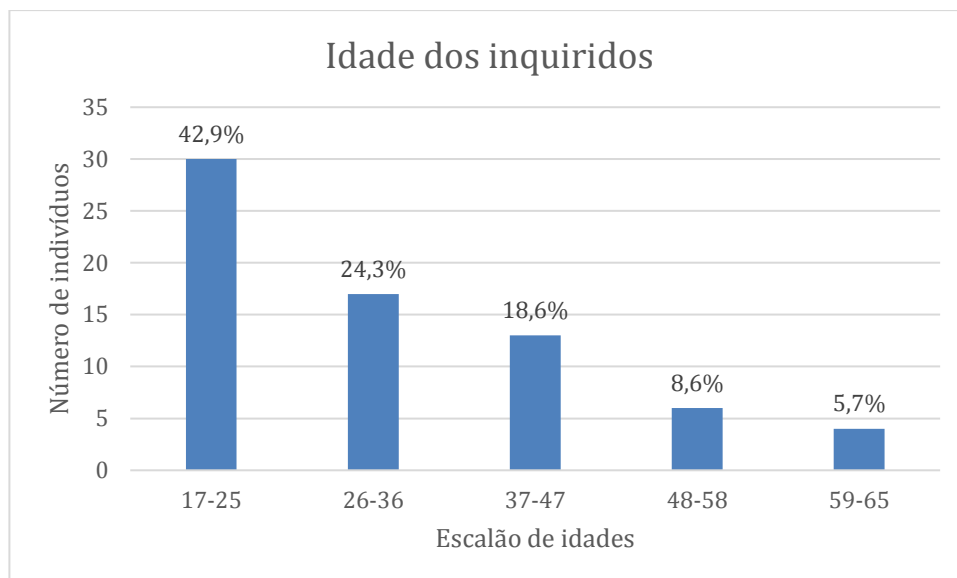


Gráfico 1 - Idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

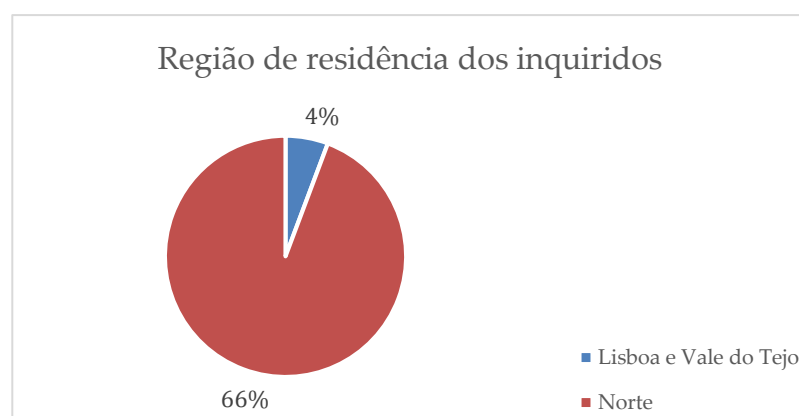


Gráfico 2 - Região de Residência dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

No sentido de avaliar a notoriedade espontânea da marca, foi perguntado qual a primeira associação empresarial/ comercial/ industrial de que os inquiridos se lembravam, de forma a determinar qual a que teria mais notoriedade neste âmbito. Os resultados obtidos determinaram que a associação mais conhecida, segundo a amostra, é a AIMINHO (Associação Industrial do Minho) contando com 18,6% de respostas, seguida da ACB (Associação Comercial de Braga) com 17,1% e da AEP (Associação Empresarial de Portugal) com 11,4%. A APICCAPS

ocupa logo de seguida a quarta posição, obtendo 8,6% respostas, equiparando-se ao IAPMEI (Gráfico 3). Posto isto, podemos concluir que a APICCAPS não é a primeira associação das quais os consumidores se lembram quando lhes é pedido que apontem uma associação empresarial.

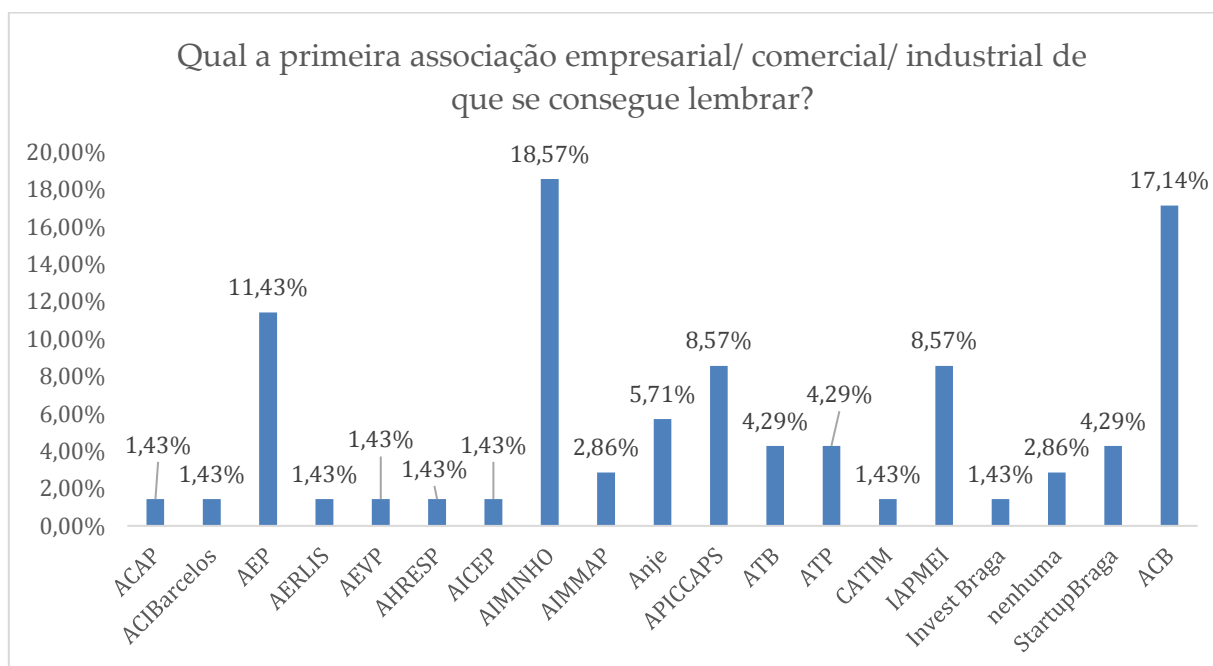


Gráfico 3 - Notoriedade Espontânea da marca APICCAPS

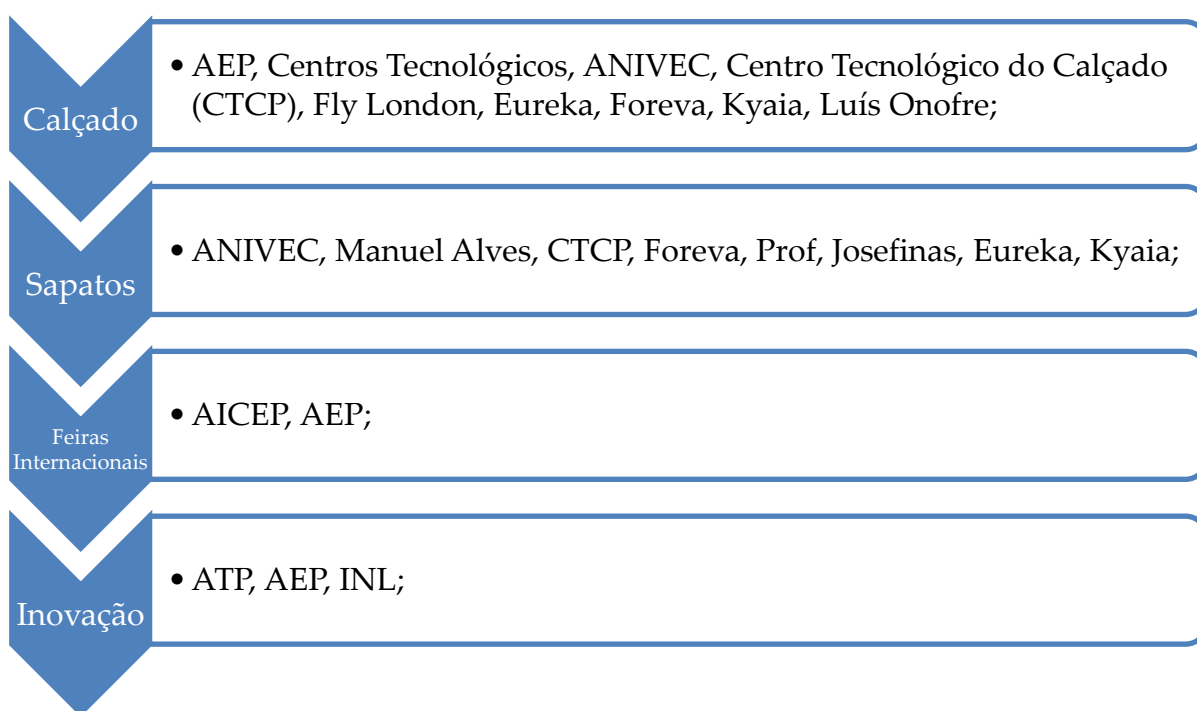
Fonte: Elaboração própria

A questão seguinte teve como objetivo avaliar o reconhecimento da marca, ou seja, entender se os inquiridos conheciam a marca APICCAPS. Os resultados obtidos admitiram que 67,1% conhecem a organização, enquanto que apenas 32,9% admitiram não ter conhecimento da mesma. No entanto, o mesmo não se pode admitir no que toca à campanha internacional da APICCAPS, a *Portuguese Shoes*, uma vez que apenas 40% dos inquiridos admitiu ter conhecimento da mesma, enquanto que 60% afirmou não saber do que se tratava.

No que diz respeito à primeira palavra que os intervenientes associam à marca APICCAPS, as respostas não divergiram muito, sendo que a palavra mais repetida foi “calçado” (40%), seguida de “nenhuma” (21,4%). Esta última resposta pode ser explicada pelo facto de as pessoas que têm conhecimento da associação

provavelmente não conhecem ao certo as suas áreas de atuação ou devido aos inquiridos que admitiram não conhecer a marca e que, por conseguinte, não seriam capazes de associá-la a nenhuma palavra em concreto. Outras palavras mencionadas pelos consumidores foram “sapatos” (12,9%), “Feiras internacionais” (4,3%), “Indústria” (2,9%), “Inovação” (2,9%), “Luís Onofre” (2,9%), “Associação” (2,9%), entre outras.

De seguida, foram perguntadas quais as outras instituições, marcas ou empresas que os consumidores associavam essa mesma palavra, de forma a avaliar com que marcas ou organizações essas mesmas associações são partilhadas. Neste sentido, obtiveram-se os seguintes resultados:



Tal como é possível constatar, ainda que as palavras mencionadas fossem diferentes, as marcas ou organizações associadas a essa mesma palavra não são muito díspares entre si, sendo que grande parte das respostas obtidas correspondem a marcas portuguesas, ao presidente da APICCAPS – Luís Onofre ou a associações empresariais ou industriais.

Numa outra fase foi questionado aos consumidores se conheciam determinadas associações empresariais e industriais, nomeadamente, a APICCAPS, a ATP (Associação Têxtil e de Vestuário de Portugal), a AEP (Associação Empresarial de Portugal), a AIMINHO (Associação Industrial do Minho), a AERLIS (Associação Empresarial da Região de Lisboa), a ANIVEC (Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e de Confeção) e a AML (Associação Moda Lisboa). Tal como se pode observar pelo gráfico 4, a AEP foi a associação que obteve um maior número de respostas afirmativas (73,9%), seguida da APICCAPS (66,7%), da AIMINHO (58%) e por último a ATP (47,8%). As restantes associações não obtiveram valores destacáveis, sendo que a apenas 20,3% pessoas afirmaram conhecer a ANIVEC e a AML e apenas 8,7% conhecem a AERLIS.

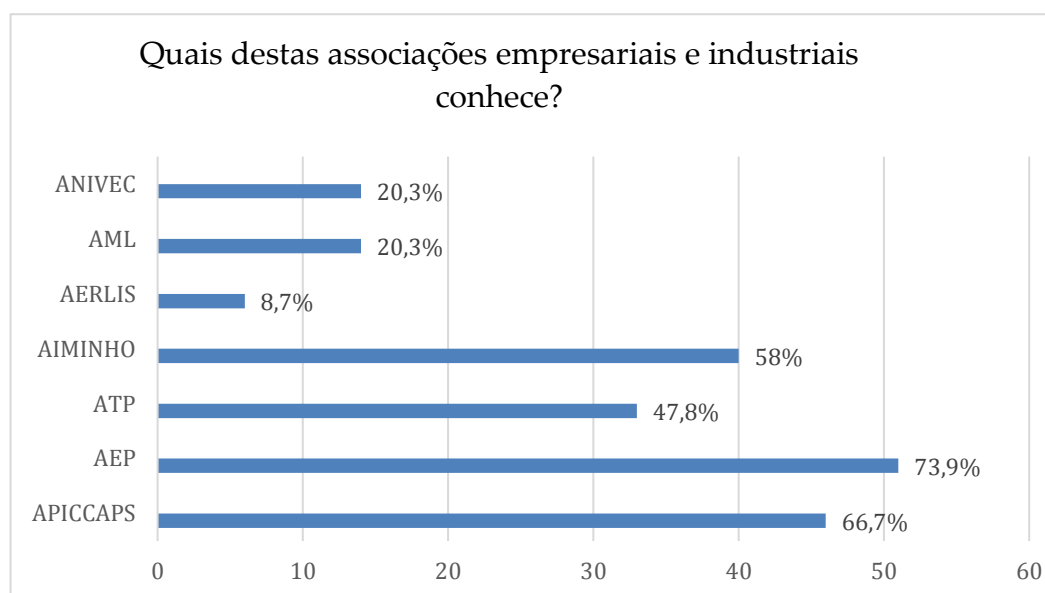


Gráfico 4 – Notoriedade assistida das associações empresariais e industriais
Fonte: *Elaboração própria*

Posto isto, de seguida, foi pedido aos participantes para compararem determinados atributos da APICCAPS com a ATP, uma vez que esta última se trata também de uma associação industrial, focando-se, no entanto, no setor têxtil. Como tal, de maneira a compreender quais as associações que são

partilhadas entre as duas (*points of parity*) e/ou as que não são partilhadas entre elas (*points of differentiation*), elaborou-se uma grelha onde os consumidores tinham de avaliar determinados critérios para cada uma delas, nomeadamente, no âmbito de: apoio empresarial, consultadoria, formação profissional, apoio à inovação, apoio à internacionalização, difusão de informação e por último, promoção e comunicação. No que diz respeito aos *points of parity*, observou-se que os inquiridos admitem que ambas as organizações ao nível da consultadoria e da formação profissional não apresentam diferenças, ou sejam, partilham essas associações. Contudo, nas áreas do apoio empresarial, do apoio à internacionalização e à inovação, da difusão de informação e da promoção e comunicação a APICCAPS apresentou uma vantagem superior à da ATP, revelando assim os *points of differentiation* entre as duas.

Por último, foi questionado aos participantes que outras palavras associariam à marca APICCAPS e as respostas mais comuns foram “feiras” (11,4%) e “inovação” (10,1%), seguidas de “calçado” (8,6%), “solas” (5,7%), “sapatos” (5,7%), “malas” (5,7%), “internacionalização” (5,7%), “marroquinaria” (5,7%), “Luís Onofre” (5,7%), “Portugal” (4,3%), “artigos de pele” (4,3%), “qualidade” (4,3%), “Associação” (4,3%), entre outros com valores menos significativos, como “cintos, sucesso, qualidade, bolsas, internacionalização” etc.

Notoriedade espontânea da APICCAPS	APICCAPS foi a 4 ^a associação mais mencionada
Notoriedade assistida da APICCAPS	67,1% dos inquiridos conhecem a APICCAPS
<i>Top of mind associations</i>	Calçado, nenhuma
Outras associações	Feiras, inovação, calçado, solas, malas etc.

<i>Points of parity</i> (APICCAPS e ATP)	Consultadoria e formação profissional
<i>Points of differentiation</i> (APICCAPS e ATP)	Apoio empresarial, apoio à internacionalização e à inovação, difusão de informação e promoção foram admitidos pelos inquiridos como fator de diferenciação da APICCAPS comparativamente à ATP

Tabela 1- Síntese do Pilar Resposta

Fonte: *Elaboração próprio*

Capítulo III – Metodologia

3.1 Questão de Investigação

A questão de investigação deste trabalho é: Como melhorar a comunicação digital da *Portuguese Shoes*?

Este estudo tem como objetivo mais relevante a realização de um plano de comunicação para a organização APICCAPS, mais concretamente, para a sua campanha internacional de promoção do calçado português – *Portuguese Shoes*. Um dos seus principais problemas incide particularmente na falta de exposição que o calçado português tem a nível mundial, maioritariamente em outros continentes que não o europeu. Dada a força das novas tecnologias, em particular das redes sociais, o grande objetivo seria o de efetuar essa promoção e aumentar a exposição através da utilização desses mesmos meios.

3.2 Método e procedimento

No que diz respeito à realização do plano de comunicação recorreu-se à abordagem metodológica investigação-ação, tendo por base a recolha de dados secundários de forma a fornecer informação adicional importante para a elaboração deste plano.

Segundo Coutinho et al. (2009), a investigação-ação inclui simultaneamente ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão), fazendo uso de um processo cíclico ou em espiral, que alterna entre ação e reflexão crítica.

Na investigação-ação os indivíduos partem de uma preocupação inicial ou uma ideia geral de que existe uma necessidade de mudança ou de melhoria de uma realidade. Como tal, isto implica planear, tomar ação, observar e refletir,

para avaliar o seguimento da mudança e das melhorias produzidas e de maneira a promover melhorias nas práticas e um melhor conhecimento dos investigadores relativamente às suas práticas (Zuber -Skerrit, 1996 apud Coutinho et al., 2009; Craveiro, 2007).

Esta abordagem metodológica caracteriza-se pelo facto de ser participativa e colaborativa, uma vez que envolve todos os intervenientes no processo. É interventiva pois não se limita apenas à teoria, ela intervém na realidade, ao invés de se limitar apenas a descrevê-la. É também situacional, dado que procura diagnosticar um problema em concreto numa determinada situação específica, com o objetivo de atingir uma relevância prática dos resultados. Rege-se também pela necessidade de resolver problemas reais e, conseqüentemente, produzir conhecimentos as transformações resultantes da ação (Coutinho et al., 2009).

Segundo Pérez Serrano (1994) a investigação-ação assume quatro fases. A primeira fase corresponde à planificação, onde se faz um diagnóstico do problema, sendo que de seguida procede-se a fase de ação onde se elabora a construção do plano de ação. Após esta etapa elabora-se uma proposta prática do plano, em que se faz a sua implementação e observa-se como este funciona. Por último, é necessário que se efetue uma avaliação, onde se reflete, interpreta e se integra os resultados obtidos. Neste âmbito em concreto, uma vez que o plano de comunicação não será implementado, a operacionalização da avaliação de resultados não será efetuada.

De maneira a responder à questão de investigação proposta, foram então recolhidos e analisados os dados secundários, que consistiram em documentos e bibliografia relativos à organização e à indústria de calçado portuguesa, bem como dados estatísticos que permitiram colmatar lacunas neste sentido. Foi ainda realizada uma revisão de literatura de maneira a estabelecer uma estrutura adequada para a apresentação e elaboração mais completa do plano.

Capítulo IV – Plano de comunicação para a APICCAPS

O plano de comunicação seguirá a estrutura apresentada na página 46, no ponto 1.7, baseada nas contribuições dos autores Kotler & Keller (2012) e Blakeman (2018).

De acordo com o método investigação-ação, tal como referido na página 86, a primeira fase corresponde à realização do diagnóstico. Para este efeito, foi efetuada uma análise PESTAL (Anexo 2), que permitiu a elaboração de uma análise SWOT e do diagnóstico específico da comunicação da marca APICCAPS que será apresentado em seguida.

4.1 Análise SWOT

Pontos fortes

- Especialização na produção do calçado em couro
- Forte peso na economia portuguesa
- Contribuição para o saldo comercial nacional positivo
- Elevada qualidade dos produtos produzidos
- Elevado *know how* no âmbito de atuação nos mercados estrangeiros

Pontos fracos

- Escassez de mão de obra qualificada
- Falta de jovens trabalhadores na indústria do calçado
- Dependência do mercado europeu
- Reduzida projeção da imagem de qualidade do calçado português

- Fraca valorização nacional
- Elevados custos de produção comparativamente com os seus concorrentes
- Predomínio de empresas de pequena dimensão

Oportunidades

- Crescente investimento no desenvolvimento de produtos inovadores e com elevado *design*
- Proximidade geográfica entre Portugal e os mercados e consumidores europeus
- Resistência dos empresários relativamente à utilização de processos inovadores e à qualificação
- Forte suporte e apoio por parte de entidades que representam o setor, nomeadamente, associações empresariais e centros tecnológicos
- Crescente valorização da qualidade do calçado português nos mercados internacionais por ser fabricado na Europa
- Crescente aposta na inovação tecnológica, nos materiais e modelos de negócio
- Tendência de crescimento do comércio eletrónico e das novas tecnologias
- Crescente aposta na criação de valor, ao nível da criação de marcas como no registo de modelos
- Criação de normas para fomentar a qualificação

Ameaças

- Possibilidade de falta de matéria prima por existência de novos materiais substitutos do couro
- Aumento da concorrência com o nível de qualidade do calçado português
- Entrada dos países emergentes nos segmentos de nicho e de produtos de valor acrescentado

- Aumento da concorrência internacional de maior dimensão e com maior capacidade de investimento

4.2 Análise da Comunicação

Ao nível da sua comunicação a APICCAPS destaca-se pela diversidade de ferramentas que utiliza para propagar a sua mensagem. A nível *online* a organização apresenta um *Website* onde dispõe de uma secção dedicada a notícias atualizadas ligadas à indústria do calçado, dos artigos de pele e dos componentes de calçado. No *site* também é possível encontrar um calendário das feiras internacionais que ocorrerão num futuro próximo, bem como uma área dedicada aos projetos em vigor, à sua regulamentação e às suas parcerias. Para além disso, existe um separador dedicado exclusivamente aos seus associados onde é possível efetuar a inscrição caso o utilizador queira tornar-se um associado da APICCAPS ou então fazer o *login* na página para aqueles que já são sócios, onde podem consultar o seu *dossier* pessoal. Existe também uma área dedicada às principais publicações realizadas pela APICCAPS, tais como o seu boletim de conjuntura, realizado trimestralmente onde é feita uma análise da indústria de calçado portuguesa; um documento de factos e números atualizados anualmente também dedicados ao setor do calçado; a *Footgrafia* que elabora uma síntese da indústria, focando-se sobretudo nas exportações e nas perspetivas futuras para o calçado português; a Monografia Estatística que é produzida também todos os anos e analisa a evolução dos setores de atividade da APICCAPS em comparação com os anos anteriores; o *World Footwear Yearbook*, que engloba dados de todos os países a nível mundial no âmbito da indústria do calçado e o Plano Estratégico para os próximos 5 anos, que traça quais os principais objetivos estratégicos para o setor e qual o plano para os colocar em prática. Por último, são apresentados o jornal da APICCAPS, no qual é possível efetuar o *download* direto e a sua revista

Portuguese Soul, que dispõe também de um *site* próprio que permite fazer a sua compra *online* por 8€ ou adquirir a versão impressa em alguns quiosques. Tanto na revista como no jornal são abordados temas alusivos à indústria, a marcas portuguesas, bem como entrevistas a personalidades relevantes neste âmbito.

Paralelamente, existe ainda o *site* dedicado exclusivamente à campanha de promoção internacional do calçado, *Portuguese Shoes*, que à semelhança da APICCAPS é possível consultar as principais notícias e publicações, tendo o acréscimo de permitir ao utilizador consultar a lista das marcas e empresas portuguesas de calçado, de componentes de calçado e de produtos de couro, bem como as campanhas produzidas pela marca ao longo dos anos.

No meio *online* destaca-se ainda a página de *Facebook*, uma dedicada à APICCAPS e outra dedicada à *Portuguese Shoes*, sendo que na primeira são publicados conteúdos maioritariamente relativos à indústria do calçado, onde predomina essencialmente a publicação de notícias alusivas à mesma e de promoção de outros conteúdos desenvolvidos pela organização, como a existência de novas campanhas publicitárias, de uma nova edição do jornal ou da revista etc. A página de *Facebook* da *Portuguese Shoes* divulga essencialmente as marcas de calçado portuguesas e as suas campanhas publicitárias, bem como as que a marca desenvolve. O *Instagram Portuguese Soul* conta com pouco mais de 4000 seguidores e está intimamente ligado com a *Portuguese Shoes*. Neste perfil são publicados conteúdos semelhantes aos da página de *Facebook* da mesma. Para além disso, a *Portuguese Shoes* dispõe ainda de uma *newsletter* e de um canal de *Youtube* onde são transmitidos pequenos vídeos alusivos ao seu programa de televisão, “*What’s Up – Olhar da Moda*”, à promoção da revista, campanhas publicitárias, entre outros. Existe ainda a *Portuguese Shoes TV*, que transmite os conteúdos abordados no programa de televisão e vídeos alusivos à moda portuguesa.

Nos meios *offline*, tal como já foi mencionado, destaca-se a versão impressa da revista *Portuguese Soul* e o programa de televisão “*What’s Up – Olhar da Moda*”, transmitido pela RTP2, todos os sábados por volta das 14h30, que divulga essencialmente assuntos relacionados com a moda e calçado.

4.2.1 Campanhas publicitárias anteriores

Tal como foi referido anteriormente, a *Portuguese Shoes* foi fundada há cerca de uma década, tendo a primeira campanha publicitária sido lançada em 2009 (figura 13). O conceito desta primeira abordagem assentava numa ideia simples, onde eram exibidas apenas as pernas e os sapatos à semelhança da campanha de 2010 (figura 14).



Figura 13 - Exemplos da campanha publicitária de 2009

Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 14 - Exemplos da campanha de publicitária de 2010

Fonte: APICCAPS (2018)

No entanto, para o lançamento da campanha de 2011 (figura 15) a APICCAPS sentiu a necessidade de criar uma mensagem mais marcante e inovadora. Foi assim então criado o *slogan* “*Portuguese Shoes- The Sexiest Industry in Europe*” e desenvolvida uma campanha publicitária assente na ousadia e no conceito *sexy*, alusivo ao próprio *slogan*. A campanha destacou-se por revelar dois modelos nus usando apenas os sapatos portugueses, o que acabou por ditar uma mudança e uma forte evolução na comunicação da *Portuguese Shoes*, de tal forma que, uma das imagens da campanha de 2011 foi selecionada pelos Correios de Portugal para ser um selo da sua coleção.

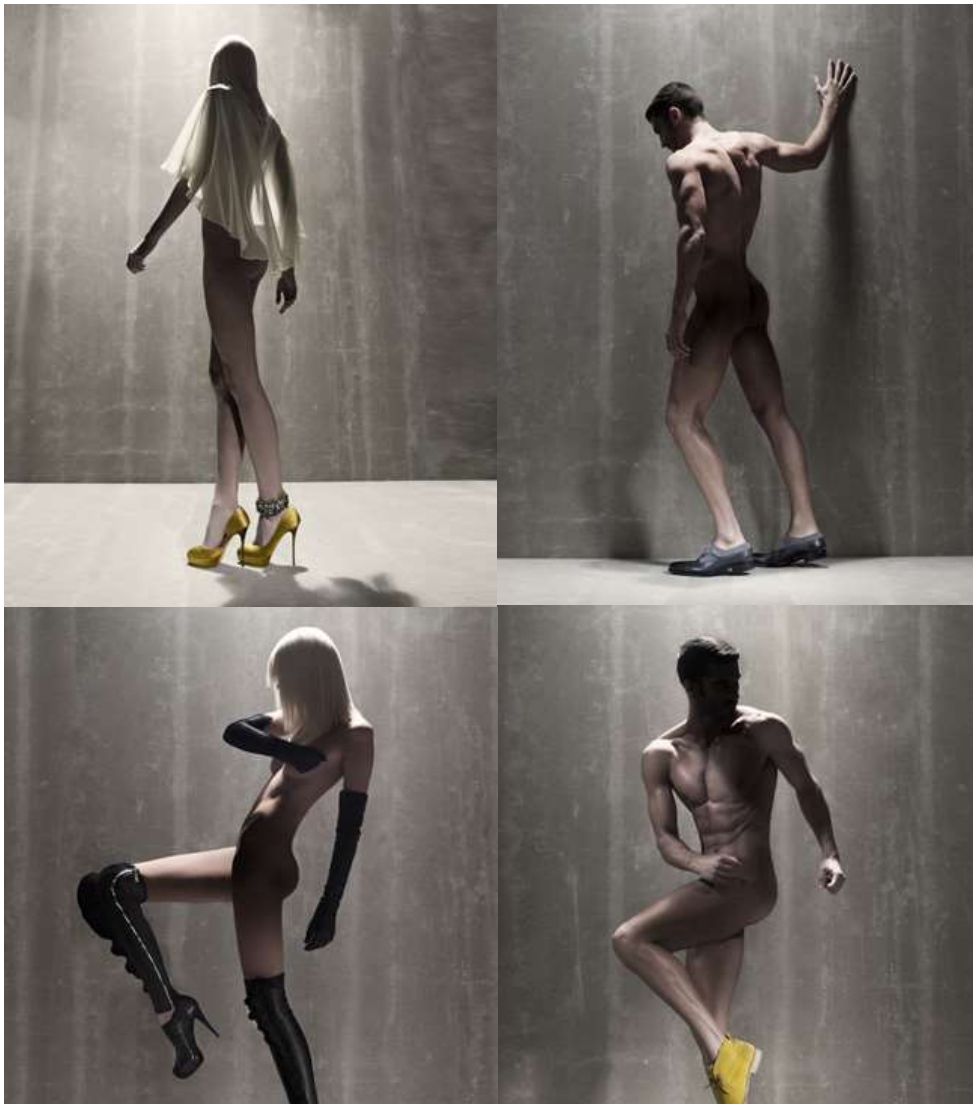


Figura 15 - Exemplos da campanha publicitária de 2011
Fonte: APICCAPS (2018)

Na campanha de 2012 (figura 16), a APICCAPS investiu ainda mais nos conceitos *sexy* e ousado, utilizando dois modelos de renome, Sara Sampaio e Kevin Sampaio, para exibirem o calçado português num cenário mais requintado e apelativo. Esta campanha demarcou-se pelo facto de ter sido criado não só um anúncio publicitário, como também um vídeo promocional (iniciativa que teve continuidade nos anos seguintes) exibindo pequenos momentos da sessão fotográfica.



Figura 16 - Exemplos da campanha publicitária de 2012
Fonte: APICCAPS (2018)

Nos anos seguintes, a APICCAPS continuou a apostar numa comunicação que marcasse pela qualidade, sensualidade e sofisticação, através de sessões fotográficas rebuscadas que exibissem o espírito inovador e irreverente do consumidor do calçado português e utilizando modelos portugueses com destaque internacional, tal como Sara Sampaio, Gonçalo Teixeira, Sharam Diniz, Rúben Rua e Bruno Rosendo (figura 17, 18 e 19). Este investimento acabou por ser reconhecido de tal forma que, a campanha de 2013 que apresentava os modelos Sara Sampaio e Gonçalo Teixeira venceu o Prémio Europeu de Promoção Empresarial da Comissão Europeia, entre 800 concorrentes e as exportações até esse período já tinham aumentado 21% e o preço médio do calçado 25%⁶.



⁶ <https://www.noticiasmagazine.pt/2017/calçado-sexy/>



Figura 17 - Exemplos da campanha publicitária de 2013
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 18 - Exemplos da campanha publicitária de 2014
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 19 - Exemplos da campanha publicitária de 2015
Fonte: APICCAPS (2018)

Em 2016 e 2017 (figura 20 e 21), a organização apostou na atriz Vitória Guerra como a nova cara da campanha, dada a sua crescente exposição internacional no contexto da representação, tendo já participado em dois filmes gravados nos EUA. A campanha de 2017, intitulou-se de *Iconic* e destacou-se, não só pelo facto de mostrar apenas a atriz, mas também pela mesma incorporar seis personagens icónicas do mundo do cinema, espetáculo e música, tal como a cantora Rihanna ou a modelo *pinup* Betty Page, mostrando assim a versatilidade do calçado português. Outro dos grandes motivos de destaque na campanha de 2017, incidiu no facto de ter sido criada uma nova, paralela à primeira, denominada *Iconic Take II* que colocou em destaque o calçado masculino com modelo Jules Raynal.



Figura 20 - Exemplos da campanha publicitária de 2016
Fonte: APICCAPS (2018)



Figura 21 - Exemplos da campanha publicitária de 2017

Fonte: APICCAPS (2018)

A mais recente campanha de 2018 (figura 22), celebra os 10 anos de existência da *Portuguese Shoes* e assume uma linguagem mais jovial e orientada para os novos consumidores e novos mercados externos, que conta como protagonistas os modelos Alécia Morais, Francisco Henriques, Isilda Moreira, João Lima, Maria Clara, Maria Rosa e Ricardo Gome e faz referência e ligação a outros setores economia portuguesa, como o vestuário, a ourivesaria e o turismo, de maneira a transmitir um retrato global de Portugal no exterior.



Figura 22- Exemplo da campanha publicitária de 2018
Fonte: APICCAPS (2018)

4.3 Alvos de comunicação

Tal como indicado previamente, cerca de 80% das exportações portuguesas destinam-se ao continente europeu, no entanto, um dos grandes objetivos do setor do calçado recai em ampliar as suas exportações para outros continentes e países, nomeadamente, os EUA.

Numa entrevista dada ao jornal Público⁷, o presidente da APICCAPS, Luís Onofre, revelou que o mercado americano é um mercado em crescimento e com grande potencial, devido à sua capacidade financeira e aquisitiva e que permitirá aumentar o valor acrescentado dos produtos portugueses. Também a APICCAPS, com a sua nova campanha promocional da *Portuguese Shoes* admitiu querer conquistar novos consumidores e mercados, nomeadamente, os Estados Unidos.

⁷ <https://www.publico.pt/2018/02/10/economia/entrevista/luis-onofre-uma-das-maisvalias-do-calcado-e-saber-fazer-milagres-1802617>

Como tal, pode-se admitir que o principal público-alvo da *Portuguese Shoes* incide no mercado internacional, nomeadamente, no mercado dos EUA e nos seus consumidores. Estes consumidores caracterizam-se como sendo pessoas sofisticadas e que apresentam um espírito jovem e irreverente, que apreciam calçado inovador, elegante e de elevada qualidade como é o português.

Para além dos consumidores americanos, um dos alvos de comunicação assentará também em *influencers* e *bloggers* internacionais, pois serão utilizadas como fontes para comunicar a mensagem pretendida e pelo seu importante papel no processo de transmissão da mensagem aos utilizadores.

4.4 Objetivos e desenho de comunicação

Os principais objetivos de comunicação deste plano de comunicação, tal como definiram Kotler & Keller (2012), incidem na criação e aumento da notoriedade da APICCAPS e sobretudo da marca *Portuguese Shoes* a nível internacional, bem como incentivar e promover a compra do calçado português.

Estratégia da mensagem

Segundo Kotler & Keller (2012) a estratégia da mensagem a adotar deve reunir ideias que vão de encontro ao posicionamento da marca. Blakeman (2018) acrescenta ainda que a estratégia pode focar-se em diferentes pontos, nomeadamente, no consumidor ou no produto. Como tal, de maneira a divulgar a mensagem pretendida de forma adequada e consistente, é essencial existir uma abordagem indicada para o público-alvo em questão. Neste sentido, será então escolhida uma abordagem que tenha como foco o produto, neste caso, o calçado português, e em explorar o seu valor, a sua qualidade e os seus atributos e ainda uma estratégia que incite o consumidor a agir, nomeadamente, a procurarem

obter mais informação sobre o calçado português e, eventualmente, a efetuarem a sua compra.

Neste âmbito, constatou-se que seria pertinente criar uma campanha cujo conceito fosse de encontro aos valores e à mensagem que a marca tenta passar aos seus públicos-alvo e de reforçar o seu *slogan*. Como tal, propõe-se a campanha de promoção “*More than shoes*”, onde se pretende transmitir a mensagem que calçado português é muito mais do que sapatos (“*more than shoes*”), ou seja, são mais do que um simples produto, existe uma dimensão e uma atitude associada aos mesmos e por isso se destacam dos restantes. Com esta mensagem pretende-se então apelar que o calçado português representa uma afirmação pessoal, um estado de espírito e de vida, de pessoas que se assumem como confiantes, irreverentes e modernas, tal como se assume e define o calçado português.

Estratégia Criativa

As estratégias criativas são importantes na medida em que, permitem determinar qual a melhor abordagem e apelos a serem utilizados para assegurar a eficácia da mensagem (Kotler & Keller, 2012). Os apelos podem apresentar-se em dois formatos, racional e emocional ou ambos (Blakeman, 2018). A estratégia desta mensagem irá utilizar um apelo racional, de forma a evidenciar as características e atributos dos sapatos portugueses e a expor aos consumidores a qualidade dos mesmos. No entanto, irá também ser usado um apelo emocional, com o objetivo de despoletar emoções nos consumidores, de maneira a incentivá-los à compra e de atrair as *influencers* a fazerem parte do projeto. Como tal, serão utilizadas ferramentas de comunicação que transmitam não só o valor e qualidade inerentes ao calçado nacional, como o espírito que a *Portuguese Shoes* pretende passar ao longo das suas campanhas, de que os consumidores de calçado português são pessoas distintas e sofisticadas. Neste sentido, a principal mensagem será transmitir que o calçado português destaca-se dos outros pela

sua qualidade inquestionável e apresenta uma dimensão que não é tangível, pois reflete um estilo de vida e estado de espírito muito próprios que procuram sapatos originais e de elevada qualidade.

Fonte da mensagem

De acordo com Kotler & Keller (2018), a mensagem tem um maior impacto quando é transmitida através de fontes que sejam conhecidas pelos consumidores, tal como figuras públicas, pois têm a capacidade de captar mais facilmente a sua atenção e de atribuir credibilidade à mensagem.

Para o efeito serão usadas as *influencers* e líderes de opinião, Chiara Ferragni, Julie Engel, Blair Eadie, Aimee Nguyen, Julie Sarinana e Aimee Song, pois têm a capacidade de atingir muitos utilizadores através das suas redes sociais e por darem credibilidade à organização. Para além disso, estas fontes representam um importante papel, uma vez que os utilizadores confiam nas suas opiniões e *feedback*, o que revela ser essencial aquando do processo de tomada de decisão.

Segundo um estudo realizado pela Influencer Marketing Hub, em 2018, espera-se que os *marketers* nos EUA despendam entre 25.000\$ a 50.000\$ em campanhas de *marketing* com *influencers*, dado que por cada dólar gasto existe um retorno de cerca de 7.65\$. O mesmo estudo adianta ainda que, a maior plataforma para o *marketing* de influência é o *Instagram*, que contou no ano de 2017 com 12,9 mil milhões de publicações de *influencers* patrocinadas por marcas⁸.

Posto isto, e com base nos critérios apresentados foram escolhidas seis *influencers* cuja seleção das mesmas foi feita com base no mercado e principais alvos que a APICCAPS deseja alcançar, neste caso, os EUA, e que tenham uma forte presença e influência nos consumidores americanos.

⁸ <https://influencermarketinghub.com/the-rise-of-influencer-marketing/>

4.5 Canais de comunicação

Para a divulgação desta campanha promocional será utilizada uma abordagem integrada dos canais de comunicação, ou seja, serão utilizados canais pessoais e não pessoais/massas.

No âmbito dos canais de comunicação pessoais, serão aplicadas estratégias de *marketing* interativo e de *WOM* através da utilização de *influencers* e *bloggers*, uma vez que estas têm um forte poder de recomendação, capaz de causar influência nos utilizadores que as seguem, que acabam por confiar nas suas opiniões e conselhos. O facto de se tratar da divulgação de calçado, cujo produto é caro e que alude também ao *status* sentido pela utilização do mesmo, faz com que a influência pessoal desempenhe um papel fundamental neste sentido, tornando as *influencers* em fontes de referência e líderes de opinião para os consumidores.

No entanto, apesar da comunicação pessoal ser bastante importante neste contexto, também a comunicação de massas pode ser um meio para estimular a comunicação pessoal, uma vez que a comunicação de massas também pode ser mediada pelos líderes de opinião, que por sua vez irão transmitir a mensagem a outros consumidores (Kotler & Keller, 2012). Como tal, serão utilizadas sobretudo ferramentas de publicidade *online* e nas redes sociais e a realização de eventos com as *influencers* e *bloggers*, para que estas transmitam a mensagem a outros consumidores e assim se crie *buzz* relativamente à marca *Portuguese Shoes* e aos sapatos portugueses. Paralelamente, serão também criadas parcerias com algumas entidades de maneira a aumentar a exposição da marca.

4.6 Orçamento

O método de orçamento utilizado foi o de objetivo-tarefa proposto por Kotler & Keller (2012), onde foram determinados objetivos e as tarefas ou ações necessárias para que esses mesmos objetivos fossem atingidos e estimados os custos de colocar essas ações em prática. Neste sentido, o orçamento de comunicação será identificado no final do plano (Anexo 3).

4.7 *Mix* de comunicação

Após a definição do orçamento de comunicação considera-se que este será distribuído pelas seguintes ferramentas de comunicação: *marketing* interativo, *marketing* de WOM, eventos e experiências, publicidade e redes sociais.

A combinação destes meios vai de encontro aos objetivos e necessidades apresentadas pela APICCAPS e pela *Portuguese Shoes*, uma vez que pretendem ampliar e reforçar a sua presença nas redes sociais. Como tal, as ações de comunicação propostas serão focadas essencialmente nesta vertente.

1. **Campanha promocional com *influencers*** - "*These shoes were made for walking*"

A primeira iniciativa envolve convidar 6 *influencers* e *bloggers* de moda que tenham um grande destaque e alcance sobretudo na América, para serem as novas caras da campanha promocional da *Portuguese Shoes* de 2019. As *influencers* serão selecionadas com base na sua influência nas redes sociais, o seu estilo pessoal e as marcas com quem se costumam associar. Neste sentido, pretende-se não só aumentar a notoriedade da marca *Portuguese Shoes* e do calçado português internacionalmente, mas também reforçar a presença da marca *Portuguese Shoes* nas redes sociais. Para este efeito serão convidadas então as seguintes *influencers*

e *bloggers*: Julie Sarinana, Aimee Song, Chiara Ferragni, Julia Engel, Blair Eadie, Wendy Nguyen. Todas elas vivem nos Estados Unidos e apresentam uma forte presença nas redes sociais, nomeadamente, no *Instagram* que contam com milhões de seguidores e os seus leitores são maioritariamente americanos (Tabela 2). Destacam-se também por serem mulheres jovens com estilos bastante irreverentes e diferentes entre si, tal como a *Portuguese Shoes* tenta mostrar. A sessão fotográfica terá lugar nas ruas de Nova Iorque e o conceito fotográfico será baseado no ambiente frenético e urbano nova iorquino em que se exibirá as modelos em diferentes pontos da cidade tanto em conjunto como cada uma delas isoladamente.

Influencers/Bloggers	Página	Seguidores no <i>Instagram</i>
Chiara Ferragni	The Blonde Salad	12,7 milhões
Aimee Song	Song of Style	4,8 milhões
Julie Sarinana	Sincerely Jules	4,8 milhões
Wendy Nguyen	Wendy's Lookbook	1,1 milhões
Julia Engel	Gal meets Glam	1, 2 milhões
Blair Eadie	Atlantic Pacific	1,1 milhões

Tabela 2 – *Influencers*
 Fonte: *Elaboração própria*

2. Vídeo promocional e teaser - “*These shoes were made for walking*”

Paralelamente à sessão fotográfica será também produzido um vídeo promocional, à semelhança do que tem sido feito todos os anos pela *Portuguese Shoes*, exibindo pequenos momentos da sessão fotográfica, acompanhada de uma música acelerada com sons citadinos incorporados, como as buzinas dos carros,

passos e vozes, e em que se verá as *influencers* a caminharem nas ruas agitadas de Nova Iorque, havendo um especial foco nos sapatos e nos seus passos. Este vídeo será utilizado também como um *teaser* antes de ser exibido o resultado final. Esta campanha será divulgada tanto nas redes sociais da *Portuguese Shoes*, como nas páginas de *Instagram* das *influencers*, que publicarão não só o vídeo como também o resultado final da sessão fotográfica e mostrarão pequenos momentos da sessão fotográfica ao longo do dia através dos *Instastories* (fotografias ou vídeos com a duração de 24h).

3. Evento “Get your shoes on”

Esta iniciativa contará com a participação das mesmas seis *influencers* selecionadas para a campanha promocional. A ideia será trazê-las até Portugal, onde terão a oportunidade de visitar um *showroom* na cidade do Porto, desenvolvido para esta iniciativa em concreto, para conhecerem algumas das marcas portuguesas de calçado, bem como o trabalho desenvolvido por essas mesmas marcas. O dia iniciar-se-á com um *brunch* de boas-vindas a todas elas e de seguida proceder-se-á a apresentação de seis marcas de calçado português. As marcas selecionadas serão a Josefinas, Friendly Fire, Mi-Môh, Guava, Helsar, Lemon Jelly, sendo que todas apresentam modelos modernos e irreverentes. Antes da exposição das marcas existirá primeiramente uma apresentação feita pelo diretor de *marketing* da APICCAPS, sobre a indústria do calçado português, as marcas portuguesas, bem como sobre a *Portuguese Shoes* e o seu trabalho. De seguida, um representante de cada marca dará a conhecer o seu trabalho, desde a sua história, o processo de confeção até à demonstração de alguns dos seus trabalhos. Para além disso, serão também apresentadas as novas coleções de cada marca, onde as *influencers* poderão assim ter acesso físico aos modelos e experimentá-los, bem como ao trabalho desenvolvido pelas marcas. Após este momento, cada *influencer* irá associar-se a uma das seis marcas e será convidada

a personalizar um dos modelos de sapatos apresentados, através de um programa computadorizado específico para o efeito. Com esta ação pretende-se não só dar a conhecer a *Portuguese Shoes* e o calçado português, mas também a valorizá-lo e a reforçar a ideia de que é um calçado de qualidade. Com a ajuda das *influencers* espera-se também que haja a criação de WOM e que estas divulguem o calçado e a *Portuguese Shoes*. Para este efeito, ao longo do dia as seis personalidades farão a divulgação do evento nas suas páginas de *Instagram*, através dos *Instastories*, onde irão mostrando e explicando os acontecimentos que ocorreram ao longo do dia, nomeadamente, qual o propósito do evento, dar a conhecer as marcas e uma pequena amostra do processo de personalização dos seus sapatos.

No seu *Facebook* e *Instagram*, a *Portuguese Shoes* também divulgará este evento e publicará pequenos vídeos e fotos dos acontecimentos ao longo do dia. Após a personalização dos sapatos estar concluída, os sapatos serão enviados diretamente para as *influencers*, que irão publicar uma foto nos seus *Instagrams* a usarem os sapatos, a divulgarem a *Portuguese Shoes* e a marca do calçado que estão a usar e a incentivarem os utilizadores a conhecerem a marca e a efetuarem uma compra através do site da *Farfetch*. As *influencers* também irão anunciar que a página da *Farfetch* não só comercializa a marca dos seus sapatos, como dispõe ainda de uma venda limitada dos sapatos personalizados e de uma página exclusiva de marcas de calçado português.

4. Giveaway de um par de sapatos personalizado

Após a publicação da foto com os sapatos personalizados, cada uma das *influencers* irá, posteriormente, publicar uma outra foto a anunciar um *giveaway* de um par de sapatos iguais aos seus. As regras desta iniciativa exigem que os utilizadores sigam a página de *Instagram* e *Facebook* da *Portuguese Shoes*, bem como da marca de calçado que a *influencer* está a usar e identificar 3 amigos na

publicação. Esta prática pretende assim aumentar a notoriedade das marcas de calçado e da *Portuguese Shoes* e a que se promova *WOM* que, conseqüentemente, pretende-se que incentive os utilizadores a terem conhecimento das marcas e acabem por efetuar uma compra.

5. Parceria com a *Farfetch*

De acordo com o jornal *Dinheiro Vivo*⁹, em 2015 uma em cada três peças vendidas pela *Farfetch* tinha como destino os Estados Unidos e atualmente este é o principal destino de compras de luxo *online*. Como tal, o objetivo será estabelecer uma parceria com esta entidade, de maneira a aumentar a visibilidade das marcas de calçado portuguesas e da *Portuguese Shoes* e a incentivar a compra de calçado português. Para que estes objetivos sejam atingidos, pretende-se que no *Website* da *Farfetch* exista uma página promovida pela *Portuguese Shoes* dedicada exclusivamente a marcas de calçado portuguesas, incluindo as marcas promovidas pelas *influencers*, tal como foi previamente explicado, e uma venda limitada de 200 pares dos sapatos personalizados de cada uma das marcas apresentadas pelas *influencers*. Para além disso, na página de *Instagram* da *Farfetch*, que conta com mais de um milhão de seguidores, será feita uma publicação mensal que dá a conhecer uma marca de calçado português diferente todos os meses e a incitar os consumidores a visitarem o *Website* para que possam não só adquirir os produtos da marca como a conhecer a página dedicada ao calçado português.

⁹ <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/farfetch-its-a-billion-dollar-portuguese-company-baby/>

6. Parceria com a *Vogue* americana – *Shoe Diaries*

A *Vogue* americana é uma revista de moda mais lida na América e por essa razão será uma boa aliada para o processo de divulgação da *Portuguese Shoes* e do calçado português. A ideia será desenvolver uma rubrica mensal em formato de vídeo com uma duração de cerca de 5 a 7 minutos dedicada ao calçado português, onde será divulgada uma marca portuguesa diferente todos os meses. O vídeo será divulgado na página de *Facebook* da *Vogue* americana e na sua página de *Instagram* e *Youtube*, que contam com cerca de 18 milhões de seguidores e 3 milhões de subscritores, respetivamente, e nas páginas das redes sociais da *Portuguese Shoes*. Ao longo dos vídeos, o criador de cada marca de sapatos irá explicar sucintamente um pouco da história da marca e mostrará parte do processo criativo e de produção do calçado. Esta rubrica, pretende-se que assuma uma espécie de diário que conta a história das marcas e dos seus produtos e tem como principais objetivos divulgar as marcas e aumentar a sua notoriedade, mas, essencialmente, reforçar a imagem do calçado português e da sua qualidade e incentivar à compra.

7. Publicidade no *Youtube* e *Instagram*

Para além de todas as iniciativas desenvolvidas, será também feito um investimento em publicidade, nomeadamente, no *Youtube* e no *Instagram*, sob a forma de vídeo. Esta publicidade consistirá no *teaser* do vídeo promocional, terá uma duração de aproximadamente 30 segundos e será exibida entre as transições dos vídeos do *Youtube* e dos *Instastories* do *Instagram*.

4.8 Calendarização

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sessão Fotográfica e Filmagem do vídeo promocional												
Lançamento do <i>teaser</i>												
Divulgação da campanha promocional												
Evento com <i>influencers</i>												
<i>Giveaway</i>												
Parceria com a <i>Vogue</i>												
Parceria com a <i>Farfetch</i>												
Publicidade no <i>Youtube</i>												
Publicidade no <i>Instagram</i>												

Tabela 3 – Calendarização
 Fonte: Elaboração própria

4.9 Plano de Ação

O quê?	Porquê?	Quem?	Onde?	Prazo?
Vídeo promocional – <i>“These shoes were made for walking”</i>	Divulgar o vídeo promocional anual da <i>Portuguese Shoes</i> e promover a marca	Cláudia Pinto, Paulo Gonçalves - <i>Marketing</i>	Nova Iorque e redes sociais da <i>Portuguese Shoes</i> e das <i>influencers</i>	03/03/2019 - 09/04/2019
Campanha promocional - <i>“These shoes were made for walking”</i>	Divulgar a campanha promocional anual da <i>Portuguese Shoes</i> e promover a marca	Cláudia Pinto, Paulo Gonçalves - <i>Marketing</i>	Nova Iorque e redes sociais da <i>Portuguese Shoes</i> e das <i>influencers</i>	03/03/2019 – 25/04/2019
Evento <i>“Get your shoes on”</i>	Dar a conhecer a marca <i>Portuguese Shoes</i> e o calçado português	Cláudia Pinto, Paulo Gonçalves – <i>Marketing</i>	Porto	08/05/2019
<i>Giveaway</i> de par de sapatos personalizados	Promover a marca <i>Portuguese Shoes</i> , as marcas de calçado portuguesas e incentivar à compra	Cláudia Pinto – <i>Marketing</i>	<i>Instagram</i> das <i>influencers</i>	10/06/2019- 20/06/2019
Parceria com a <i>Farfetch</i>	Promover a compra de calçado português	Cláudia Pinto, Paulo Gonçalves - <i>Marketing</i>	<i>Website</i> e <i>Instagram</i> da <i>Farfetch</i>	10/01/2019 - 10/12/2019
Parceria com a <i>Vogue</i>	Promover marcas e criadores de calçado português	Cláudia Pinto, Paulo Gonçalves - <i>Marketing</i>	<i>Facebook</i> da <i>Vogue US</i>	15/01/2019 - 15/12/2019
Publicidade <i>online</i>	Promover a <i>Portuguese Shoes</i>	Cláudia Pinto - <i>Marketing</i>	<i>Youtube</i> e <i>Instagram</i>	02/01/2019 - 31/12/2019

Tabela 4 – Plano de Ação

Elaboração própria

4.10 Avaliação e medição dos resultados

No que diz respeito às campanhas de *marketing online*, por se tratar de uma abordagem relativamente recente, ainda é difícil para os *marketers* efetuarem uma avaliação eficiente dos resultados de campanhas, no entanto, de acordo com Farris et al. (2006) existem algumas medidas utilizadas para se avaliarem os resultados de campanhas de comunicação digitais. Segundo o autor, uma das métricas mais recorrentes corresponde a obter uma estimativa geral da popularidade da página *Web*, que se traduz no número de vezes que um *Website* é visitado.

Tradeway, Smith et al. (2010) acrescentam que uma das medidas utilizadas inclui a cobertura, ou seja, avalia-se a percentagem de pessoas que se pretende atingir com a mensagem e a que a empresa conseguiu atingir com a sua comunicação. Sterne (2010) admite ainda que a cobertura também está relacionada com a quantidade de pessoas que para além de terem sido abrangidas pela mensagem tenham disseminado a mesma a outras pessoas, sendo por isso o *WOM* a melhor forma de avaliar a eficácia da cobertura.

Tradeway, Smith et al. (2010) admitem ainda que a influência é um fator importante pois permite entender quem está a receber a informação, quem a partilha e quem a divulga. Esta pode ser medida através dos *ratings* e *rankings*, da quantidade de membros da comunidade e do número de conexões. Por último, o comprometimento, permite quantificar a participação nas redes sociais sendo possível medi-la através dos comentários efetuados na rede social ou na rede dos membros das comunidades, da quantidade de pessoas que participam ativamente na comunidade, do número de vezes que a marca e a mensagem foram mencionadas durante um determinado período de tempo e do número de *likes*, de partilhas e de vezes que foram guardados nos favoritos (Silva & Cerqueira, 2011).

O estudo efetuado pela Linqia¹⁰ complementa ainda os estudos anteriores, admitindo que 81% dos profissionais de *marketing* utilizam o *engagement* como forma de medir o sucesso das campanhas *online* que utilizam *influencers* enquanto que, 62% utilizam a medição do tráfego dos seus *Websites*.

Posto isto, de maneira a avaliar eficazmente os resultados desta campanha de comunicação, serão utilizadas como ferramentas de medição: o aumento do *engagement* criado através do número de *likes*, comentários e partilhas nas redes sociais sobre os sapatos portugueses, as marcas de calçado e a *Portuguese Shoes*, bem como o aumento do número de visitas no *Website* e redes sociais da *Portuguese Shoes*, da APICCAPS e da *Farfetch*, o número de vendas efetuadas através do *Website* da *Farfetch*, o número de pessoas que requisitaram mais informação relativamente à *Portuguese Shoes* e às marcas de calçado português, e ainda o número vezes que a marca *Portuguese Shoes* e o calçado português foram mencionados tanto nas redes sociais como nos motores de busca.

¹⁰ http://www.linqia.com/wp-content/uploads/2016/11/The-State-of-Influencer-Marketing-2017_Final-Report.pdf

Capítulo V – Conclusões

A realização deste estudo permitiu constatar que o setor do calçado português está em crescimento e as previsões indicam que assim continue. O calçado português destina-se maioritariamente a países europeus, no entanto, o principal desafio envolve a expansão e presença consistente dos sapatos portugueses noutros continentes, nomeadamente, nos EUA, bem como a construção de uma imagem de qualidade consolidada à semelhança do que acontece com o calçado italiano. Esta tentativa de conquistar novos mercados e de aumentar a notoriedade e visibilidade do calçado português representa um desafio para Portugal e para as organizações que se dedicam a este propósito, como a APICCAPS.

Foi então neste sentido que este trabalho foi executado, onde se elaborou um plano de comunicação, assente na tentativa de mostrar como as plataformas digitais, nomeadamente, as redes sociais podem desempenhar um papel decisivo no que diz respeito ao processo de construção de uma identidade mais forte e única, de promoção da marca *Portuguese Shoes* e do setor de calçado português.

Neste contexto, foram então criadas uma série de propostas e ações que contribuíram para a campanha de promoção do calçado português e da marca *Portuguese Shoes*, na tentativa de atingir uma presença mais vincada nos novos mercados e de aumentar a notoriedade do calçado nacional e do setor do calçado português. Para o efeito, foram utilizadas maioritariamente *influencers* e *bloggers*, dada a crescente exposição das mesmas e pela sua capacidade de atingirem um elevado número de pessoas, através das suas páginas pessoais nas redes sociais e por esta ser uma tendência e uma estratégia em crescimento, cada vez mais utilizada pelas marcas.

5.1 Limitações e sugestões para pesquisa futura

Uma das principais dificuldades sentidas ao longo da execução deste plano de comunicação prendeu-se sobretudo com o facto de a organização se tratar de uma associação que representa um setor, e não um produto ou serviço em específico, o que revelou ser um desafio no âmbito da análise externa e interna da organização e em estabelecer uma estratégia de promoção para a mesma. Paralelamente, uma outra limitação incide na questão de existir falta de informação relativamente a dados analíticos e económicos sobre a organização APICCAPS que poderiam ter sido úteis para colmatar algumas lacunas.

Um dos principais requisitos propostos pela organização era que o plano incidisse na utilização de estratégias digitais, particularmente através das redes sociais. Essa questão revelou ser um entrave, pois acabou por dificultar e limitar de alguma forma o processo de conceção de iniciativas para a promoção da marca e do setor.

Para além disso, salienta-se o facto da estrutura deste plano de comunicação essencialmente se basear apenas na perspetiva de três autores, o que de alguma forma, condicionou a execução rigorosa e precisa do mesmo. No que diz respeito ao questionário concebido para avaliar a imagem da marca APICCAPS, uma vez que a amostra é reduzida, pode admitir-se que os resultados obtidos não são suficientemente representativos, o que limitou a eficácia do estudo.

Por último, a informação relativa aos alvos de comunicação que a marca pretende atingir com a sua mensagem foi escassa e difícil de definir, sendo por essa razão mais um obstáculo no que diz respeito à elaboração e execução deste plano de comunicação.

No âmbito das investigações futuras sugere-se que a organização continue a apostar na sua presença nas redes sociais e na promoção nestes meios, mas que combine também com outras iniciativas dirigidas em concreto para os novos mercados a alcançar. Neste sentido, considera-se também que seria relevante e

pertinente que a organização estudasse a possibilidade de investir na utilização de líderes de opinião e *influencers* como parte da sua estratégia de comunicação, dada a sua crescente exposição e capacidade de atingirem e influenciarem cada vez mais os consumidores.

Bibliografia

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Abed, S., Dwivedi, Y., & Williams, M. (2015). Social media as a bridge to e-commerce adoption in SMEs: A systematic literature review. *The Marketing Review*, 15(1), 39-57.

APICCAPS. (2017). *Facts & Numbers 2017*. APICCAPS.

APICCAPS. (2018). *Monografia Estatística 2017*. APICCAPS.

APICCAPS. (2017). *World Footwear Yearbook 2017*. APICCAPS.

Assocalzaturifici Italiani. (2018). *The Italian Footwear Industry – 2017 Preliminary Results*. Confindustria Moda Research Centre

Belch, M., & Belch, G. (1998). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective* (4th ed.). Boston: Irwin/Mcgraw Hill.

Blakeman, R. (2018). *Integrated marketing communication: Creative Strategy from Idea to Implementation* (3rd ed.). Lanham: Rowman & Littlefield.

Bolton, R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., & Gruber, T. et al. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal Of Service Management*, 24(3), 245-267.

Brandtzaeg, P., & Heim, J. (2009). Why People Use Social Networking Sites. In A. Ozok & P. Zaphiris, *Online Communities and Social Computing* (pp. 143-152). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Camarero, C., & San José, R. (2011). Social and attitudinal determinants of viral marketing dynamics. *Computers In Human Behavior*, 27(6), 2292-2300.

Camp, R. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, Wis.: Quality Press.

Carlson, A., & Lee, C. (2015). Followership and Social Media Marketing. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 19(1), 80-101.

Chan, N., & Guillet, B. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.

Cheung, C., Chiu, P., & Lee, M. (2011). Online social networks: Why do students use facebook?. *Computers In Human Behavior*, 27(4), 1337-1343.

Constantinides, E., & Fountain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal Of Direct, Data And Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.

Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M., & Vieira, S. (2009). Investigação-acção: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas. *Psicologia, Educação E Cultura*, 13(2), 455-479.

Craig, E. (2007). Changing paradigms: managed learning environments and Web 2.0. *Campus-Wide Information Systems*, 24(3), 152-161.

Craveiro, M. (2007). *Formação em contexto: Um Estudo de Caso no Âmbito da Pedagogia da Infância*. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho.

Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?. *Journal Of Direct, Data And Digital Marketing Practice*, 9(3), 274-277.

Ellison, N., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The Benefits of Facebook "Friends:" Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 12(4), 1143-1168.

Erdoğan, İ., & Çiçek, M. (2012). The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360.

Fader, P., & Winer, R. (2012). Introduction to the Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content. *Marketing Science*, 31(3), 369-371.

Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2006). *Marketing metrics* (1st ed.). New Jersey: Pearson Education.

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal Of Business Research*, 69(12), 5833-5841.

Gurău, C. (2008). Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal Of Communication Management*, 12(2), 169-184.

Hall, W., & Tiropanis, T. (2012). Web evolution and Web Science. *Computer Networks*, 56(18), 3859-3865.

Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal Of Business Strategy*, 30(5), 24-31.

Hwang, J., Altmann, J., & Kim, K. (2009). The structural evolution of the Web 2.0 service network. *Online Information Review*, 33(6), 1040-1057.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal Of Marketing*, 57(1), 1.

Kim, A., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal Of Business Research*, 65(10), 1480-1486.

Knoblich, S., Martin, A., Nash, R., & Stansbie, P. (2016). Keys to success in Social Media Marketing (SMM) – Prospects for the German airline industry. *Tourism And Hospitality Research*, 17(2), 147-164.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Labrecque, L., & Milne, G. (2011). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 40(5), 711-727.

Laroche, M., Habibi, M., & Richard, M. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal Of Information Management*, 33(1), 76-82.

Laroche, M., Habibi, M., Richard, M., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers In Human Behavior*, 28(5), 1755-1767

Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2007). Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Organicom*, 4(7), 98.

Lin, K., & Lu, H. (2011). Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory. *Computers In Human Behavior*, 27(3), 1152-1161.

Mangold, W., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.

Martínez Caballero, E., & Vázquez Casco, A. (2008). *Marketing de la moda*. Madrid: Pirámide.

Morais, J. (2011). O mix de comunicação das marcas de moda. *Exedra*, 5(1).

Muntinga, D., Moorman, M., & Smit, E. (2011). Introducing COBRAs. *International Journal Of Advertising*, 30(1), 13-46.

Naylor, R., Lamberton, C., & West, P. (2012). Beyond the "Like" Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings. *Journal Of Marketing*, 76(6), 105-120.

Neti, S. (2011). Social media and its role in Marketing. *International Journal Of Enterprise Computing And Business Systems*, 1(2), 1-15.

Nisar, T., & Whitehead, C. (2016). Brand interactions and social media: Enhancing user loyalty through social networking sites. *Computers In Human Behavior*, 62, 743-753.

O'Brien, C. (2011). The emergence of the social media empowered consumer. *Irish Marketing Review*, 21: 32-40

Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa*. Madrid: La Muralla.

Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*.. London: Kogan Page Limited.

Shankar, V., & Malhotra, E. (2007). The growth of interactions and dialogs in interactive marketing. *Journal Of Interactive Marketing*, 21(2), 2-4.

Shao, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet Research*, 19(1), 7-25.

Silva, T., & Cerqueira, R. (2010). *Comunicação e Marketing Digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. [Ebook]. Salvador: BA Edições.

Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*. (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Todorova, G. (2015). Marketing communication mix. *Trakia Journal Of Science*, 13(Suppl.1), 368-374.

Treadaway, C., & Smith, M. (2010). *Facebook Marketing: An Hour A Day*. (1st ed.). Indiana: Sybex.

Vaziri, H. (1992). Using competitive benchmarking to set goals. *Quality Progress*, 25(10), 81.

Williams, J., & Chinn, S. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal Of Sport Communication*, 3(4), 422-437.

Winer, R. (2009). New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal Of Interactive Marketing*, 23(2), 108-117.

Zhu, Y., & Chen, H. (2015). Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing. *Business Horizons*, 58(3), 335-345.

Webgrafia

21 Social Media Marketing Statistics You Need to Know in 2018. (2018). Retrieved from <https://www.dreamgrow.com/21-social-media-marketing-statistics/>

Afonso, M. (2018). E-commerce. Cada vez mais compras online e com tendência para subir. Retrieved from <https://sol.sapo.pt/artigo/599422/e-commerce-cada-vez-mais-compras-online-e-com-tend-ncia-para-sub>

Aníbal, S. (2018). Conjuntura. Ritmo da economia no final de 2017 melhora expectativas para 2018. Retrieved from <https://www.publico.pt/2018/02/15/economia/noticia/ritmo-da-economia-no-final-de-2017-melhora-expectativas-para-2018-1803151>

APICCAPS. (2018). *Apiccaps.pt*. Retrieved 23 February 2018, from <https://www.apiccaps.pt/apiccaps/quem-somos/123.html>

APICAPPS quer tornar calçado português mais cool. (2017). *Imagens de Marca*. Retrieved 11 April 2018, from <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/apicapps-quer-tornar-calcado-portugues-mais-cool/>

Assocalzaturifici. (2018). *Assocalzaturifici.it*. Retrieved 14 April 2018, from <http://www.assocalzaturifici.it/ancimain/homepage.html?lang=en>

Botelho, L. (2018). Conjuntura. Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018. Retrieved from <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>

Como o calçado português ousou ser sexy e um dia passou a perna ao champanhe francês. (2017). Retrieved from

<https://www.noticiasmagazine.pt/2017/calçado-sexy/>

Carvalho, M. (2018). *Luís Onofre: "Falta mão-de-obra tanto na fábrica como no design"*. PÚBLICO. Retrieved 17 April 2018, from

<https://www.publico.pt/2018/02/10/economia/entrevista/luis-onofre-uma-das-maisvalias-do-calçado-e-saber-fazer-milagres-1802617>

Felismino, E. (2017). Calçado: o velho setor que se fez novo. Retrieved from

<https://eco.pt/2017/03/30/calçado-o-velho-setor-que-se-fez-novo/>

IAPMEI - Apoio de Proximidade às Empresas. (2018). Iapmei.pt. Retrieved 18 February 2018, from

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Apoio-de-proximidade-as-empresas.aspx>

IAPMEI - Missão, Visão e Valores. (2018). Iapmei.pt. Retrieved 18 February 2018, from

<https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx>

Lança, F. (2018). Portugal tem a segunda pior taxa de natalidade na Europa.

Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/portugal-tem-a-segunda-pior-taxa-de-natalidade-na-europa>

Linquia. (2017). *The State of Influencer Marketing 2017* [Ebook]. Retrieved from

http://www.linquia.com/wp-content/uploads/2016/11/The-State-of-Influencer-Marketing-2017_Final-Report.pdf

Peixoto, M. (2018). Banco de Portugal vê taxa de desemprego abaixo dos 6% em 2020. Retrieved from

<https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/banco-de-portugal-ve-taxa-de-desemprego-abaixo-dos-6-em-2020>

Portugal é recordista do euro em burocracia fiscal. (2012). Retrieved from <https://www.dn.pt/economia/dinheiro-vivo/interior/portugal-e-recordista-do-euro-em-burocracia-fiscal-2902956.html>

Santiago, D. (2018). Fecho dos mercados: Bolsas, juros e petróleo em queda. Libra e euro sobem. Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/mercados-num-minuto/detalhe/fecho-dos-mercados-bolsas-juros-e-petroleo-em-queda-libra-e-euro-sobem>

Suspiro, A. (2018). Competitividade. Portugal recupera depois de dois anos a cair no ranking. Retrieved from <https://observador.pt/2017/09/27/competitividade-portugal-recupera-depois-de-dois-anos-a-cair-no-ranking/>

Tariff rate, applied, weighted mean, all products (%) | Data. (2016). Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/TM.TAX.MRCH.WM.AR.ZS>

The Remarkable Rise of Influencer Marketing [INFOGRAPHIC]. (2018). Retrieved from <https://influencermarketinghub.com/the-rise-of-influencer-marketing/>

Varzim, T., & Felismino, E. (2017). A economia vai bem, mas empresários continuam a ter queixas. Retrieved from <https://eco.pt/2017/12/29/a-economia-vai-bem-mas-empresarios-continuam-a-ter-queixas/>

Why Word Of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media. (2018). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#2bcbefa154a8>

Anexos

Anexo 1 – Inquérito sobre identidade da marca APICCAPS

Questionário sobre associações empresariais, comerciais e industriais

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de obtenção do grau de mestrado em Marketing na Católica Porto Business School e tem como objetivo analisar a perceção dos consumidores relativamente a marcas associadas a várias associações empresariais. Pedimos que forneça as dados o mais fidedignos possível. Uma vez que as suas respostas são essenciais para as conclusões sobre esta pesquisa, a duração do questionário será de aproximadamente 8 minutos. Obrigado pela sua colaboração.

*** Obrigatório**

Idade *

A sua resposta: _____

Sexo *

Feminino

Masculino

Em que região reside? *

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Arquipélago dos Açores

Arquipélago da Madeira

Qual é a primeira associação empresarial/comercial/industrial de que se consegue lembrar? *

As Associações Empresariais, Comerciais e Industriais têm como missão representar, defender, promover e apoiar as empresas de determinado distrito ou de determinada área de atividade, funcionando como uma plataforma de intervenção dos diferentes interesses.

A sua resposta: _____

SEGUINTE

Nome para pareceres sobre os Formulários de Sogis

Conhece a organização APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos ? *

- Sim
 Não

Qual a primeira palavra que associa à APICCAPS? *

A sua resposta _____

A que outras instituições/empresas/marcas associa essa mesma palavra? *

Indique pelo menos duas

A sua resposta _____

Que outras palavras associa à APICCAPS? *

A sua resposta _____

Conhece a campanha Portuguese Shoes, promovida pela APICCAPS ? *

- Sim
 Não

Quais destas associações empresariais conhece? *

- APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
- AEP - Associação Empresarial de Portugal
- AIMINHO - Associação Industrial do Minho
- AERLIS - Associação Empresarial da Região de Lisboa
- AML - Associação Moda Lisboa
- ANIVEC - Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção

Por classifique as seguintes características em relação à associação APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos:

*

	Discordo completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo completamente
Apoio Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difusão de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Promoção do calçado português

Por favor classifique as seguintes características em relação à associação ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal: *

	Discordo completamente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo completamente
Apoio Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difusão de Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção e comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No geral, tem uma opinião favorável da associação APICCAPS? *

Muito desfavorável 1 2 3 4 5 Muito favorável

No geral, tem uma opinião favorável da associação ATP? *

Muito desfavorável 1 2 3 4 5 Muito favorável

Anexo 2 – Análise Externa

O setor do calçado em Portugal

O setor do calçado português é considerado como um dos mais importantes para a economia portuguesa e tem vindo a crescer exponencialmente ao longo dos anos.

De acordo com a monografia estatística da APICCAPS de 2017, o ano de 2016 foi o sétimo ano de crescimento consecutivo desta indústria nos mercados internacionais, sendo que Portugal produziu 82 milhões de pares de sapatos, registando-se assim um crescimento de 4% em relação ao ano anterior e sendo este o valor máximo de produção na última década. Ao nível da produção, pode-se constatar que uma grande parte (quase 80%) corresponde ao fabrico de calçado em couro e que o calçado de senhora representa uma grande fatia do fabrico do setor, sendo que a sua produção excedeu os 30 milhões de pares de sapatos em 2016 (Anexo 4).

Esta atividade mobilizou 39.000 trabalhadores, tendo este valor permanecido relativamente estável desde 2015, apesar de ter aumentado cerca de 20% em relação a 2010, após um período de oscilações motivado pela crise económica. A produção por trabalhador, por sua vez, aumentou, sendo que cada colaborador produziu acima de 2000 pares de sapatos no ano de 2016, que representou o segundo valor mais alto nos últimos dez anos e registando-se também um aumento de 10% comparativamente a 2010. Este valor pode ser explicado pelo facto de existir um reforço e um aumento das qualificações por parte dos trabalhadores, que desempenham um papel fundamental no que toca à valorização do produto português. Desta forma, nos últimos 20 anos observou-se um aumento da mão de obra qualificada na indústria do calçado de 28% para 57%, havendo uma redução dos trabalhadores não qualificados de 28% para 10% e dos semiquilificados de 39% para 25%.

À semelhança do que aconteceu com a empregabilidade, também o volume de negócios apresenta visíveis sinais de melhorias e tem vindo a crescer exponencialmente, de tal forma que em 2015 atingiram-se os 2500 milhões de euros, crescendo então quase 50% em relação a 2009.

De acordo com o relatório de factos e números da APICCAPS, em 2016 existiam 1473 empresas, número esse que aumentou desde 2010 quando apenas existiam 1245 (Anexo 5). A indústria de calçado em Portugal é formada essencialmente por micro e pequenas empresas localizadas na região Norte do país, daí considerar-se que são um cluster. Um elevado número delas encontra-se fortemente concentrada nas zonas de Felgueiras, Guimarães, Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis e 88% delas possuem menos de 50 trabalhadores.

A internacionalização tem sido uma das prioridades para o setor e para as empresas de calçado portuguesas que têm investido continuamente na sua promoção. Desta forma, hoje em dia, as empresas e a indústria portuguesas distinguem-se ao nível do fabrico de calçado pela sua qualidade e inovação e pela combinação das técnicas tradicionais com as de tecnologia de ponta. Esta combinação leva a que o calçado português se posicione em mercados de luxo e que tenha a capacidade de competir com os mercados internacionais. Como resultado, atualmente Portugal exporta mais de 95% da sua produção para mais de 152 países distribuídos pelos cinco continentes. Em 2016, Portugal exportou mais de 81,6 milhões de sapatos, que resultou num valor total superior a 1,9 milhões de euros, sendo este o valor mais elevado até à data, sendo assim possível confirmar que este é mais um ano de crescimento para o setor do calçado (Anexo 5).

A proximidade geográfica, a integração num espaço económico comum e o tipo de calçado produzido no nosso país, explicam a razão pela qual a maior parte das exportações se concentrem no território europeu, sendo que França,

Alemanha, Espanha, Holanda e Reino Unido são os principais destinos, absorvendo na sua totalidade 73% das exportações nacionais. É de salientar que desde 2011, as exportações para a Alemanha e a Holanda têm continuado a aumentar, enquanto que os mercados franceses e ingleses se mantêm estáveis e o mercado espanhol vai sofrendo oscilações (Anexo 6). No entanto, os mercados para os quais Portugal exporta vão variando consoante o tipo de calçado desejado pelos países. Neste sentido, as exportações de calçado feminino têm maior incidência na Alemanha (28%) e em França (25%), enquanto que o calçado masculino concentra-se sobretudo na Holanda e em França, com 20% e 19% respetivamente (Anexo 7).

Apesar do continente europeu ser um dos principais destinos das exportações portuguesas, também a América apresenta uma presença relevante. Em 2016, o valor das exportações aumentou 390% em volume e 450% em valor, passando assim a ser o oitavo destino principal das exportações portuguesas. O mesmo acontece com a Austrália cujos valores aumentaram 366% em volume e 321% em valor desde 2011. Ao longo da última década, o preço médio de exportação do calçado também aumentou em cerca de 28,9%, contudo desde 2013 que se encontra entre os 23 e 24€ por par (Anexo 8).

Contudo, este cenário positivo nem sempre prevaleceu. Durante os anos 90, o calçado deixou de ter um valor relevante nas exportações portuguesas, problema que se acentuou quando a China entrou para a Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001. Em 2006, o calçado correspondia apenas a 3,27% das exportações portuguesas, sendo este o valor mais baixo desde a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia. No entanto, a partir desse ano, o setor do calçado conseguiu inverter a tendência e tem continuamente reforçado o seu peso no total nacional. Por sua vez, embora estejam a crescer, as importações de calçado não representam ainda 1% no total das importações totais nacionais.

No que diz respeito às importações, Portugal importa maioritariamente calçado de materiais mais pobres, sendo que as importações concentram-se maioritariamente em dois países – Espanha e China. Estes dois países combinados representam 70% do volume importado, verificando-se um aumento em comparação com os últimos 10 anos (Anexo 9). A Ásia assume um importante papel ao nível do mercado internacional, uma vez que é responsável por aproximadamente 87% da produção e 84% das exportações em volume. Por sua vez, a China é responsável por cerca de 60% da produção e 70% das exportações, sendo que quando analisado o valor das importações a sua quota é apenas de 9%, uma vez que o seu preço médio praticado é de apenas 4,2€. Contudo, a Europa é o principal destino do comércio internacional, absorvendo quase metade das importações mundiais, enquanto a quota da China pouco ultrapassa os 2%.

Ainda no âmbito da internacionalização e promoção do setor do calçado português, é bastante frequente que se proceda à realização de eventos, tal como feiras, de maneira a alcançar visibilidade internacional e ter contacto com novos e potenciais clientes. Neste sentido, as empresas portuguesas têm participado cada vez mais em feiras internacionais, não só a nível europeu como na América Latina, na Ásia ou no Médio Oriente, de maneira que o número de feiras realizadas tem aumentado, bem como o número de participantes. Até 2008, as empresas participavam em cerca de 20 feiras internacionais por ano, no entanto, a partir de 2009 a promoção internacional intensificou-se, de tal forma que começaram a participar em cerca de 50 eventos por ano, sendo que no ano de 2016 registaram-se 577 participações em feiras, havendo assim um aumento de 40% em comparação a 2008 (Anexo 10).

Segundo as estatísticas, o consumo nacional aumentou 2,2% e tudo leva a crer que irá continuar a aumentar futuramente. Da mesma forma, também o consumo de calçado cresceu, registando-se em 2016 um valor superior de mais 3 milhões de pares de sapatos do que no ano anterior. Em 2016, o preço médio de um par

de sapatos foi de 12,6€ o par, tendo este ano sido marcado pelo facto de se ter registado o maior consumo até à data em termos de valor, excedendo assim os 700 milhões de euros, que representa um aumento de 13% em comparação com o ano de 2012, considerado o ano com o valor mais elevado de consumo previamente a 2016.

No consumo interno português existe um predomínio pelo calçado em plástico e em matérias têxteis que, combinados, equivalem a dois terços dos sapatos vendidos em Portugal. Ambas as categorias correspondem também às que registaram um crescimento mais elevado ao nível dos preços médios de venda, com aumentos na ordem dos dois terços para o calçado em plástico e dos 50% para o calçado em têxtil, nos últimos cinco anos. Porém, o preço médio dos diferentes tipos de calçado, na sua maioria, não obteve grandes oscilações quando comparado com 2015, com exceção do calçado desportivo que obteve o preço médio mais alto, atingindo os 30€ por par (Anexo 4). No caso do calçado masculino e feminino, bem como o de segurança ou em couro apresentam preços que rondam os 28 e os 29€, enquanto que o calçado têxtil demarca-se pelo facto de ter obtido o aumento mais notável no seu preço médio em comparação ao ano anterior, ultrapassando assim os 11€ por par (Anexo 4).

Tal como foi dito previamente, a indústria do calçado é um dos principais contribuidores para a económica portuguesa. Ainda que as atividades no âmbito do setor do calçado tenham ocorrido num contexto económico relativamente favorável, alguns acontecimentos políticos como o Brexit no Reino Unido e as eleições norte americanas acabaram por influenciar de alguma forma o produto interno bruto (PIB) mundial e europeu. No entanto, de acordo com os dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), a economia portuguesa obteve um crescimento 1,4%, valor semelhante ao de 2015.

Benchmarking

Segundo Camp (1989) o *benchmarking* corresponde à procura ou pesquisa das melhores práticas da indústria que irão levar a uma *performance* superior. Vaziri (1992) admite que este termo corresponde ao processo contínuo de comparar a *performance* de uma empresa em relação às das outras melhores da indústria, de maneira a perceber o que deve ser melhorado.

Neste sentido, procedeu-se à análise da indústria do calçado italiano, por ser reconhecido como um dos principais produtores de calçado de qualidade, de tal forma que este é o país com o preço médio de exportação mais caro do mundo. Por essas mesmas razões é possível admitir que a Itália é um dos principais, se não o principal, concorrente para Portugal.

De acordo com os dados do *World Footwear Yearbook 2017* da APICCAPS, a Itália é líder na produção de calçado a nível europeu fabricando mais de 189 milhões de pares de sapatos e em 2016, ocupava a 11^a posição a nível mundial.

A produção de calçado italiano emprega cerca de 77.000 pessoas e constituiu mais de 14 mil milhões de euros em vendas anuais em 2016. Para além disso, a Itália também se demarca por ser o país europeu que mais exporta e o 3^o a nível mundial, constituindo assim 8% das exportações mundiais, que correspondem a mais de 9 mil milhões de euros e se traduzem em mais de 206 milhões de pares de sapatos. Este facto pode ser explicado pelos elevados preços praticados nas suas exportações, sendo os italianos recordistas neste âmbito, de tal forma que o calçado italiano é exportado a 47,46€ face aos apenas 26,09€ de Portugal.

Os italianos são conhecidos pelo seu *design* e fabrico de sapatos de luxo, sobretudo o calçado de couro, cuja imagem é conhecida mundialmente. O calçado de couro é sem dúvida uma das áreas em que o setor italiano é mais forte, sendo o país que mais exporta a seguir à China.

À semelhança de Portugal, mais de 85% da sua produção destina-se aos mercados internacionais, sobretudo para países europeus como França, Suíça,

Alemanha e os Estados Unidos. Embora sejam um caso de sucesso em vários níveis, nos últimos três anos a indústria de calçado italiana sofreu um ligeiro declínio no que diz respeito à sua procura, sobretudo por parte dos Estados Unidos e da Rússia, tendo o ano de 2017 sido o décimo consecutivo em que se registou uma diminuição no volume (-0,4%). Esta conjuntura também trouxe consequências ao nível das empresas e do nível de emprego, tendo o número de produtores de calçado diminuído em relação a 2016 e registando-se menos 144 trabalhadores nas fábricas de calçado. No entanto, no final de 2017 o setor de calçado começou a apresentar melhorias, apontando sinais de estabilidade, revertendo assim a tendência (Assocalzaturifici Italiani, 2018).

Ao nível de importações a Itália é o quinto maior importador de calçado do mundo, sendo que importa mais de 300 milhões de pares de sapatos, que correspondem a mais de 5 mil milhões de euros. Devido aos valores das importações estáveis e ao elevado número de exportações que atingiu um novo recorde, a balança comercial italiana aumentou 8% em relação a 2016 (Assocalzaturifici Italiani, 2018).

A entidade que representa indústria do calçado italiana é a Assocalzaturifici e tem como objetivos apoiar, proteger e promover a indústria de calçado italiano em Itália e mundialmente. Atualmente, esta associação representa cerca de 600 empresas e à semelhança da APICCAPS grande parte da sua atividade, inclui a promoção do setor italiano através da organização de feiras e exposições, conferências, seminários, fornece também apoio jurídico, realizam estudos, providenciam serviços de informação e formação e ainda, intervêm ao nível da inovação e tecnologia, indústria 4.0, sustentabilidade, caridade e políticas laborais e industriais.

Análise PESTAL

A análise PESTAL tem como principal objetivo analisar os fatores externos que podem interferir ou causar algum tipo de impacto, direta ou indiretamente, numa organização. Neste sentido procedeu-se à análise dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem influenciar o setor do calçado nacional.

Fatores políticos e legais

- Estabilidade política portuguesa

De acordo com o jornal Público e tendo por base o estudo realizado pela empresa Marsh, líder em gestão de riscos e corretagem de seguros, no ano de 2017,¹¹ Portugal apresentou-se como um dos países a nível mundial com menor risco político, ocupando assim a 27ª posição no mapa de risco político elaborado anualmente pela empresa. No mesmo estudo, Portugal apresentou nos últimos dois anos uma melhoria ao nível dos *ratings*, bem como dos índices de confiança no consumo e de investimento, e ainda uma redução do endividamento, contribuindo assim para a evolução positiva de Portugal e sendo este um destino seguro para os investidores.

- Restrições das importações e exportações

Na União Europeia (UE), a inclusão num mercado único permitiu que houvesse uma correção ao nível das restrições da troca de produtos entre estados membros, sendo que, atualmente grande parte dos entraves estão atualmente extintos ou em vias de extinção, sobretudo ao nível do contexto europeu. Ainda

¹¹ <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>

que persistam alguns problemas, nomeadamente, no que diz respeito à liberalização dos serviços, a implementação bem-sucedida do euro tem levado a uma maior integração e exclusão das barreiras ao comércio.

No entanto, os países menos desenvolvidos, têm tendência a possuírem maiores barreiras comerciais em relação aos países desenvolvidos, que por norma apresentam menos restrições. Desta forma, pode-se também observar que os países integrantes na Organização Mundial de Comércio apresentam uma tendência a terem as tarifas médias mais baixas, por exemplo, a tarifa média aplicada no Djibouti é de 17,7% enquanto que nos Estados Unidos é de apenas 1,5% e na União Europeia de 1% (dados de 2012).¹² Também os países que não fazem parte da União Europeia, particularmente aqueles que se encontram com instabilidade política e financeira, podem apresentar fortes barreiras e obstáculos no que diz respeito ao que entra e sai no seu país.

- Problemas burocráticos

O excesso de burocracia é apontado pelos investidores como um dos principais problemas no âmbito dos negócios. De acordo com o inquérito elaborado pelo Fórum Económico Mundial, a burocracia ineficiente do Estado e as taxas e os impostos, assim como a regulamentação, são apontados como os fatores mais problemáticos para os negócios de acordo com os empresários.¹³

O Diário de Notícias, tendo por base um estudo elaborado em conjunto com Banco Mundial, o IFC e a consultora PwC¹⁴ adianta ainda que, em 2012, Portugal obteve a pior classificação ao nível da burocracia fiscal. De acordo com os dados obtidos, em Portugal “as empresas demoram cerca de 275 horas para conseguirem arrumar os seus impostos”.

¹² <https://data.worldbank.org/indicator/TM.TAX.MRCH.WM.AR.ZS>

¹³ <https://observador.pt/2017/09/27/competitividade-portugal-recupera-depois-de-dois-anos-a-cair-no-ranking/>

¹⁴ <https://www.dn.pt/economia/dinheiro-vivo/interior/portugal-e-recordista-do-euro-em-burocracia-fiscal-2902956.html>

- Políticas fiscais

As políticas fiscais dizem respeito às decisões por parte do Estado relativamente aos gastos, ao orçamento, aos impostos e ao endividamento. Neste sentido, é natural que certas decisões tomadas pelo atual governo possam influenciar os negócios. De acordo com o jornal ECO¹⁵, as principais queixas apontadas pelos empresários incidem sobretudo no aumento da derrama estadual para as empresas que tenham lucros superiores a 35 milhões de euros, bem como a subida dos impostos para quem contrata a recibos verdes e ainda a eliminação dos subsídios de férias e de Natal por duodécimos.

- Políticas laborais

No Orçamento de Estado de 2018, foram adotadas diversas medidas com potencial para influenciar as empresas portuguesas. Uma dessas políticas foi a alteração do valor do salário mínimo, que aumentou de 533€ para 580€. Destaca-se ainda a reposição dos feriados e a redução da duração máxima dos contratos a prazo de três anos para dois, estando também as empresas mais limitadas no que diz respeito à renovação deste tipo de vínculo laboral. Neste mesmo sentido, o governo também criou uma nova taxa, de maneira a penalizar as empresas que recorram abusivamente de contratos a prazo.

- Crise política de outros países

A estabilidade política de um país ou a falta dela tem bastante impacto ao nível da operacionalização dos negócios, principalmente daqueles que atuam internacionalmente. Atualmente, diversos países atravessam uma severa instabilidade política demarcada também pela corrupção, nomeadamente, a América do Sul, com a Venezuela e o Brasil. A mais recente instabilidade política

¹⁵ <https://eco.pt/2017/12/29/a-economia-vai-bem-mas-empresarios-continuam-a-ter-queixas/>

surge também em Espanha com a questão catalã que pode acabar por ter um impacto negativo para Portugal, devido ao facto de este ser a principal origem das importações de calçado portuguesas, bem como pelo facto de haver uma possível redução do consumo de calçado português.

Fatores económicos

- **Economia portuguesa em crescimento**

Em 2008, a crise financeira afetou negativamente também a economia portuguesa e a indústria do calçado não fugiu à exceção. No entanto, atualmente o país apresenta melhorias significativas, tal como confirma o Instituto Nacional de Estatística¹⁶ que admite que, em 2017 o PIB português aumentou 0,7% face ao trimestre imediatamente anterior e que a economia terá crescido 2,7%, sendo este o melhor resultado desde o ano 2000. Os mesmos dados indicam também que Portugal apresentou uma taxa de crescimento superior à da média da zona euro, que foi de 2,5% face aos 2,7% de Portugal.

- **Crise financeira de outros países**

Alguns acontecimentos políticos do ano de 2016, tal como o Brexit no Reino Unido e os resultados das eleições norte-americanas, revelaram de alguma forma um impacto no abrandamento do ritmo de crescimento do PIB, quer a nível mundial quer da Zona Euro e que, conseqüentemente, pode ter potencial para afetar também as exportações portuguesas, uma vez que Portugal exporta bastante para o Reino Unido. Para além disso, atualmente existem países que atravessam uma crise económica acentuada, como por exemplo a Venezuela, o

¹⁶ <https://www.publico.pt/2018/02/15/economia/noticia/ritmo-da-economia-no-final-de-2017-melhora-expectativas-para-2018-1803151>

Brasil e Angola, que conseqüentemente acabam por afetar também as exportações.

- Taxas de câmbio

As taxas de câmbio encontram-se em constante mudança e são diversas as razões para a sua flutuação. Inicialmente, com o caso do Brexit o valor da libra caiu abruptamente provocando oscilações muito negativas no valor da mesma, representando assim uma ameaça para os diversos mercados.

Atualmente, após a transição do Brexit, a libra apresenta valores de cotação mais alta (1,4088 dólares) da divisa britânica desde 18 de fevereiro, sendo que soma 0,72% contra o dólar. Já o euro afere 0,30% para 1,2326 dólares, subindo assim em comparação ao dólar, após serem divulgados os dados da inflação em fevereiro nos Estados Unidos.¹⁷ Esta subida do euro revela uma forte valorização quando comparado ao ano anterior, podendo assim haver um impacto relativamente aos preços das importações que, conseqüentemente, leva a que não haja uma grande subida nos preços.

Fatores Sociais

- Diminuição do desemprego

Segundo dados estatísticos obtidos pelo INE, a taxa de desemprego em Portugal tem diminuído, sendo que no ano anterior registou valores de 8,9%, representando assim uma diminuição de 2,25% face a 2016. A taxa de desemprego não era tão baixa desde 2009 e segundo os dados do Banco de Portugal¹⁸, prevê-se que em 2020 a taxa de desemprego chegue aos 5,6%.

¹⁷ <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/mercados-num-minuto/detalhe/fecho-dos-mercados-bolsas-juros-e-petroleo-em-queda-libra-e-euro-sobem>

¹⁸ <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/banco-de-portugal-ve-taxa-de-desemprego-abaixo-dos-6-em-2020>

- Falta de mão de obra qualificada

Ainda que nas últimas duas décadas, o peso dos trabalhadores qualificados tenha aumentado de 28% para 57%, de acordo com o boletim de conjuntura da APICCAPS de 2017, uma das principais dificuldades apresentadas pelos empresários no setor do calçado incide sobretudo no facto de existir pouca mão de obra qualificada, sendo que no final de 2016 um quarto das empresas debatia-se com este problema.

- Diminuição da taxa de natalidade

De acordo com o Jornal de Negócios e tendo por base um estudo da Eurostat¹⁹, Portugal apresenta a segunda pior taxa de natalidade a nível europeu, sendo que apenas apresentou 1,36 nascimentos por cada mulher em idade fértil em 2016, sendo assim um dos países mais envelhecidos da União Europeia. Como tal, estes fatores acabam por ser um obstáculo para as empresas, no sentido em que, se existe uma baixa natalidade e falta de jovens, conseqüentemente, também acaba por haver falta de mão de obra disponível para trabalhar e uma diminuição do poder de compra.

- Pouca valorização do calçado nacional

Tal como já foi explicitado previamente, Portugal exporta cerca de 95% do calçado que produz, o que demonstra que, de uma forma geral, os portugueses não valorizam muito o que é nacional. De acordo com a monografia estatística da APICCAPS de 2017, o consumo privado em Portugal aumentou 2,2%, em 2016, no entanto ainda fica aquém dos valores apresentados pela quantidade exportada.

¹⁹ <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/portugal-tem-a-segunda-pior-taxa-de-natalidade-na-europa>

Numa entrevista ao jornal Público²⁰, o antigo presidente da APICCAPS Fortunato Frederico, admite que os portugueses ainda não valorizam muito o calçado português, acrescentando ainda que valorizam mais o calçado italiano devido à imagem do país.

Fatores Ambientais

- Elevado consumo de materiais nocivos para o meio ambiente

Segundo a monografia estatística da APICCAPS de 2017, o calçado de couro representa quase três quartos das exportações nacionais de calçado e aproximadamente 90% em valor, enquanto que a nível nacional o consumo de calçado de couro de senhora aumentou mais de 50%.

Apesar de recentemente começarem a surgir algumas marcas de calçado *ecofriendly*, a grande maioria dos consumidores consome calçado de couro, que tem um impacto ambiental bastante negativo devido aos processos utilizados no curtimento do couro e aos resíduos causados pelo mesmo.

- Alterações climáticas

As condições climáticas estão cada vez mais alteradas e irregulares, sendo que este ano o Verão prolongou-se até bastante tarde o que, conseqüentemente, acabou por afetar as vendas do calçado de Inverno e o mesmo acontecerá se as chuvas se prolongarem até tarde. Esta questão pode ser um grande problema para os empresários, uma vez que condiciona as vendas dos seus produtos.

- Tendência de aumento do preço das matérias primas

²⁰ <https://eco.pt/2017/03/30/calçado-o-velho-setor-que-se-fez-novo/>

De acordo o Programa Footure 2020, prevê-se que o crescimento económico e populacional dos países emergentes, possa vir a afetar os preços e disponibilidade das matérias-primas. O couro, é um dos materiais mais utilizados no calçado português, e estima-se que o seu preço venha a aumentar, o que, conseqüentemente, afetará os preços do produto final.

Fatores Tecnológicos

- Crescente uso de novas tecnologias

A crescente utilização de novas tecnologias leva também a que haja uma mudança nos hábitos de consumo e nos métodos de compra dos consumidores. Atualmente, cada vez mais pessoas efetuam compras online, sendo esta uma tendência que veio para ficar, tal como comprova o estudo efetuado pela ACEPI - Associação da Economia Digital em Portugal em parceria com a IDC ²¹, que admite que em 2017 mais de um terço dos portugueses fez compras online e prevê-se que em 2025 se atinjam os 59%.

Desta forma tudo leva a crer que, futuramente, as lojas físicas comecem a perder o seu poder, sendo então substituídas pelas lojas *online* e cabe às empresas de calçado portuguesas se adaptarem e acompanharem esta tendência de forma a terem sucesso.

- Investimento em inovação e tecnologia

A indústria do calçado é um dos setores de atividade que mais promove e investe na inovação e utilização de novas tecnologias inovadoras. De acordo com a monografia estatística da APICCAPS de 2017, o setor investe fortemente na

²¹ <https://sol.sapo.pt/artigo/599422/e-commerce-cada-vez-mais-compras-online-e-com-tendencia-para-subir>

inovação através do desenvolvimento de novos modelos e produtos, sendo os mecanismos de proteção da propriedade industrial um indicador sobre o investimento feito nesse sentido. Esta é uma tendência que tem vindo a crescer e que se prevê que continue.

No âmbito do Footure 2020, plano estratégico do setor do calçado, também irão ser investidos 50 milhões de euros de forma capacitar o setor na área da indústria digital, permitindo assim que este se torne num setor cada vez mais moderno e competitivo e que crie ferramentas úteis tanto para os colaboradores como para a sua produção que, por conseguinte, acaba por ser uma vantagem internacional do calçado português.

Objetivos

1. Aumento em 30% da notoriedade da marca *Portuguese Shoes* e APICCAPS
2. Aumento em 20% do número de seguidores nas redes sociais da *Portuguese Shoes*
3. Criação de *leads* em 10%
4. Aumento das vendas de calçado português online em 20%
5. Aumento de WOM em 20%

Tarefas/Ações	Objetivos	Custos
Ação 1 - "These shoes were made for walking" campanha promocional	1, 3, 5	Despesas de mobilidade das <i>influencers</i> : 1.100€
Ação 2 - These shoes were made for walking" vídeo promocional	1,3, 5	Despesas de mobilidade do pessoal: 4.000€ Despesas de alojamento: 2.300€ Despesas com pessoal: 5.000€ Despesas de participação das <i>influencers</i> : 40.000€ Total = 52.400€
Ação 3 – Evento "Get your shoes on"	1, 2,4, 5	Despesas de mobilidade: 9.000€ Despesas de alojamento: 700€ Despesas de alimentação: 1.200€ Despesas de participação: 30.000€ Despesa de promoção nas redes sociais: 40.000€ Total= 80. 900€
Ação 4 – Giveaway	1, 2, 4, 5	Despesas de publicação: 40.000€

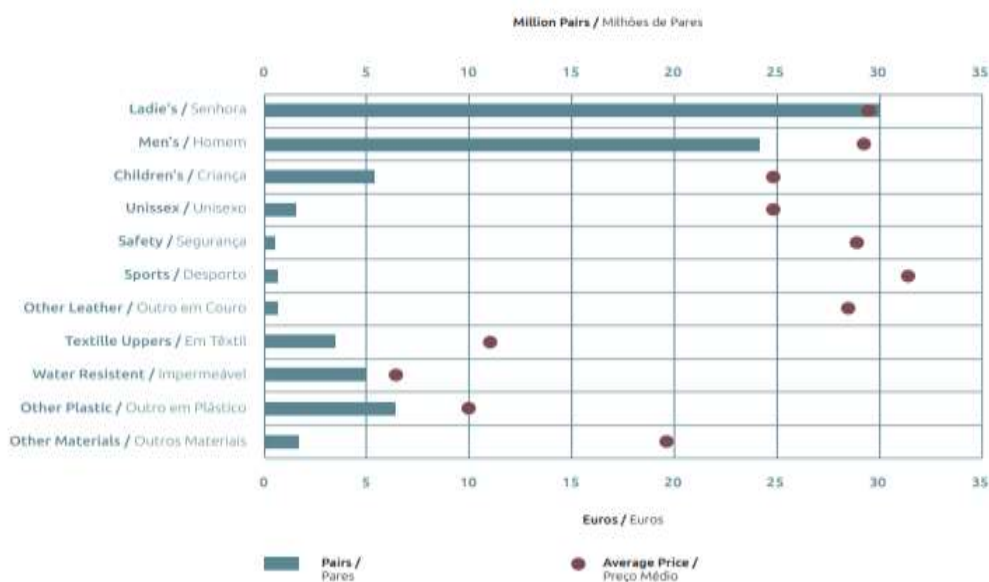
Ação 5 – Parceria com a Farfetch	1, 2, 3, 4	70.000€
Ação 6 – Parceria com a Vogue americana	1, 2, 3, 5	200.000€
Ação 7 – Publicidade no Youtube e <i>Instagram</i>	1, 4, 5	10.000€
		TOTAL = 453.000€

Tabela 5 – Orçamento

Fonte: *Elaboração própria*

Anexo 4 – Quantidade e preço médio por tipo de calçado, 2016

2.5 - Production: Quantity and Average Price by Type of Footwear, 2016 /
Produção: Quantidade e Preços Médios por Tipo de Calçado, 2016



Fonte: *Monografia Estatística 2017 APICCAPS*

Anexo 5 – Evolução da Indústria de Calçado Portuguesa

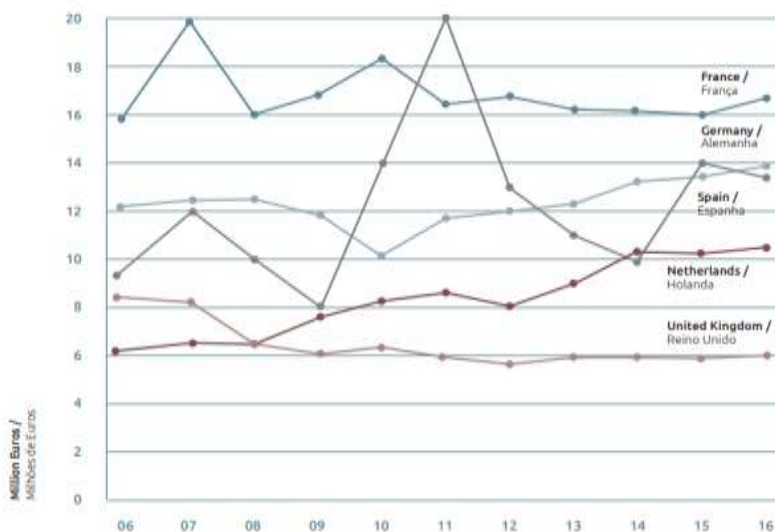
T1 - Portuguese Footwear Industry Trend /
Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado

	1974	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2015	2016**
Industry / Indústria											
Companies / Empresas											
number / número	673	971	1 635	1 432	1 448	1 407	1 245	1 322	1 441	1 475	1 473
Employment / Emprego											
number / número	15 299	30 850	59 099	40 255	36 221	35 398	32 132	34 624	38 594	38 723	38 661
Production / Produção+											
thousand Pairs / milhares de Pares	15 000	48 000	108 866	84 897	71 643	69 101	62 012	75 178	75 249	79 202	82 057
Gross Production Value / Valor bruto de produção+											
thousand Euros / milhares de Euros	12 330	318 891	1 620 001	1 471 214	1 338 555	1 397 617	1 283 475	1 823 989	1 885 794	1 945 031	2 029 008
Foreign Trade / Comércio Externo											
Exports / Exportações											
thousand Pairs / milhares de Pares	5 200	31 100	89 368	75 159	63 784	64 651	68 671	70 635	76 913	79 395	81 599
thousand Euros / milhares de Euros	3 093	164 060	1 283 867	1 273 252	1 166 116	1 290 991	1 296 919	1 600 458	1 845 568	1 862 737	1 923 101
Imports / Importações											
thousand Pairs / milhares de Pares	2 800	200	15 005	33 154	41 209	50 900	65 647	47 244	53 795	54 323	56 602
thousand Euros / milhares de Euros	324	738	97 087	271 126	318 277	431 662	425 270	403 499	449 137	528 308	597 705
Trade Balance / Balança Comercial											
thousand Pairs / milhares de Pares	2 400	30 900	74 362	42 005	22 575	13 751	3 023	23 391	23 118	25 073	24 997
thousand Euros / milhares de Euros	2 769	163 321	1 186 781	1 002 126	847 838	859 329	871 650	1 196 959	1 396 431	1 334 429	1 325 397

Fonte: Monografia Estatística 2017 APICCAPS

Anexo 6 – 5 principais mercados das exportações portuguesas (volume) (2006-2016)

3.9 - Five Main Markets for Portuguese Footwear Exports (volume), 2006-2016 /
Cinco Principais Mercados das Exportações Portuguesas de Calçado (volume), 2006-2016



Fonte:
Monografia
Estatística
APICCAPS

2017

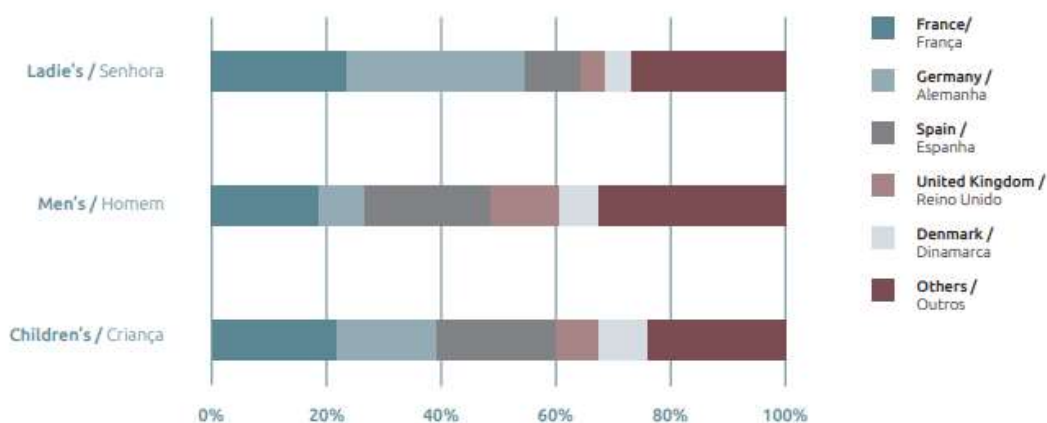
7 –

Anexo

5

principais mercados de exportação por tipo de calçado (volume) 2016

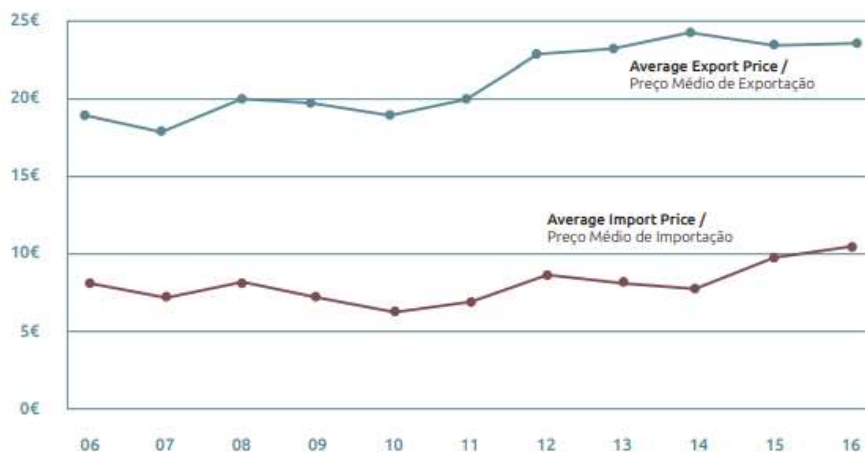
3.10 - Five Main Export Markets by Type of Footwear (volume), 2016 /
 Cinco Principais Mercados de Exportação por Tipo de Calçado (volume), 2016



Fonte: Monografia Estatística 2017 APICCAPS

Anexo 8 – Preços médios de exportação e importação 2006-2016

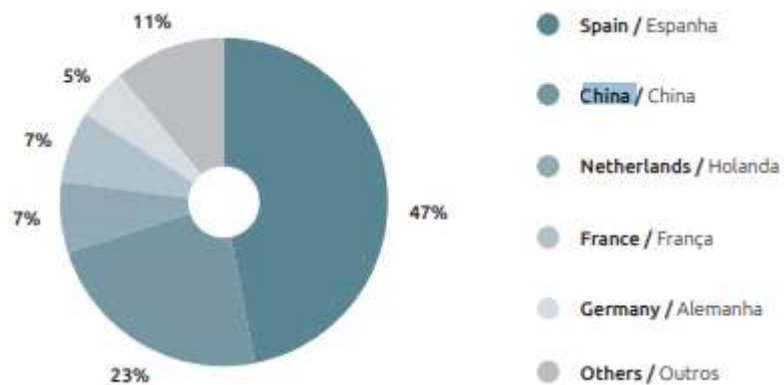
3.2 - Average Export and Import Prices, 2006-2016 /
 Preços Médios de Exportação e Importação, 2006-2016



Fonte: Monografia Estatística 2017 APICCAPS

Anexo 9 – Origem das importações portuguesas de calçado (valor) 2016

3.12 - Origin of Portuguese Footwear Imports (value), 2016 / Origem das Importações Portuguesas de Calçado (valor), 2016



Fonte: Monografia Estatística 2017 APICCAPS

Anexo 10 – Participação em feiras de calçado 2006-2016

5.6 - Footwear Cluster Presence in Fairs, 2006-2016 / Participações em Feiras pelo Cluster do Calçado, 2006-2016



Fonte: Monografia Estatística 2017 APICCAPS

Anexo 11 – DANE Oliva Creative Factory



Oliva Creative Factory

Rua da Fundação, 240
3700-119, São João da Madeira
21 de novembro de 2017

Programa

14:00 - Receção dos participantes

14:15 - Abertura

Fátima Tavares, IAPMEI - Centro de Apoio Empresarial do Norte – Porto
Alexandre Rios, Diretor da Oliva Creative Factory

14:30 - Catálogo de produtos e serviços do IAPMEI

Fátima Tavares, IAPMEI – Centro de Apoio Empresarial do Norte – Porto

15:00 – Apolos ao Investimento disponíveis para as empresas

Maria João Amaral – IAPMEI - Centro de Apoio Empresarial do Norte - Porto

15:45 – 16:40 - Espaço para Atendimento Personalizado com os empresários



Anexo 12– SIT Regia Douro Park



Sessão Informativa Temática Marcação CE

Vila Real, 26 de Outubro de 2017

A Marcação «CE» é uma marcação obrigatória para alguns produtos comercializados no Espaço Económico Europeu (EEE) desde 1985. Pode também ser encontrada em produtos fora do EEE devido à exportação de produtos fabricados no EEE ou em países que têm como mercado o EEE. Estes fatores fazem com que a Marcação «CE» seja reconhecida em todo o mundo, até por aqueles que não estão familiarizados com o Espaço Económico Europeu.

A Marcação «CE» é representada pelas Iniciais "CE" que são a abreviatura da designação francesa *Conformité Européene*, que significa *Conformidade Europeia* e, se aplicável, pelos quatro dígitos que identificam o número do Organismo Notificado envolvido no processo de avaliação.

É a única marcação que atesta a conformidade dos produtos industriais, que visa garantir que os produtos colocados no mercado estão de acordo com as exigências expressas nas diretivas comunitárias "Nova Abordagem da União Europeia", nomeadamente no que concerne à saúde e segurança dos utilizadores e consumidores.

Programa:

14:30h	Receção
14:45h	Abertura
15:00h	"Marcação CE" - Enquadramento legal - Certificação do produto
16:00h	Colocação de questões
16:30h	Encerramento

Para mais informação e inscrições contactar:
Centro de Apoio Empresarial do Norte
Teodoro Pereira - teodoro.pereira@iapmei.pt
Telefone: 273 300 000

Anexo 13 – Open Day Riopele



Direção de Proximidade Regional e Licenciamento

Ação Demonstração/OPEN DAY

"Riopele – Têxteis, S.A."

(Av. Riopele, nº 045, 4770-405, Pousada de Saramagos)

20 de março de 2018

PROGRAMA

14H00	RECEÇÃO DOS PARTICIPANTES
14H30	ABERTURA José Alexandre Oliveira, Presidente da Riopele Jorge Marques dos Santos, Presidente do IAPMEI Braz Costa, Diretor Geral do CITEVE e CEO do CeNTI Ana Teresa Lehmann, Secretária de Estado da Indústria
15H00	RIOPELE "90 ANOS TECIDOS COM PAIXÃO" (VISITA IMERSIVA)
15H40	APRESENTAÇÃO TÉCNICA DOS PROJETOS DE I&D: "NANO.SMART" E "R4TEXTILES" Albertina Reis, Diretora de I&D da Riopele José Morgado, CITEVE Carla Silva, CeNTI
16H15	DESFILE R4TEXTILES
16H30/ 17H00	COFFEE BREAK/NETWORKING



Anexo 14 – DAC INL



Direção de Proximidade Regional e Licenciamento



DIA ABERTO AO CONHECIMENTO

"INDUSTRY @ INL"

Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia

Avenida Mestre José Veiga, s/n, 4715 Braga, Portugal

10 de abril de 2018

PROGRAMA

- | | |
|-------|---|
| 14h00 | RECEÇÃO DOS PARTICIPANTES |
| 14h30 | INTRODUÇÃO E BOAS VINDAS
<i>Fátima Tavares, Chefe de Departamento - Centro de Apoio Empresarial do Norte do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.</i> |
| 14h45 | APRESENTAÇÃO DO LABORATÓRIO IBÉRICO INTERNACIONAL DE NANOTECNOLOGIA
<i>Lars Montellus, Presidente do Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia</i> |
| 15h15 | APRESENTAÇÃO DO PROJETO "NOURISH"
<i>Marina Dias, Gestão de Negócios e Relações Estratégicas, INL</i> |
| 15h30 | APRESENTAÇÃO DE DOIS CASOS PRÁTICOS
➢ <i>Bosch Car Multimedia Portugal</i>
<i>José Oliveira, Coordenador dos Projetos de Inovação; Responsável pela Implementação do Modelo de Excelência da EFQM (BrgPIPJ-INV)</i>
➢ <i>Celopias, Plásticos para a Indústria S.A.</i>
<i>Ana Correz, Departamento de Investigação e Desenvolvimento.</i> |
| 16h30 | VISITA ÀS INSTALAÇÕES |
| 17h30 | ENCERRAMENTO |



Anexo 15 – DAC Regia Douro Park



Direção de Proximidade Regional e Licenciamento

DIA ABERTO AO CONHECIMENTO

Regia Douro Park – Parque de Ciência e Tecnologia

5000-033 Vila Real
Portugal

41.271417, -7.694261

41°16'17.1"N, 7°41'39.3"W

19 de outubro de 2017

PROGRAMA

14h30 RECEÇÃO DOS PARTICIPANTES

14h30 INTRODUÇÃO E BOAS VINDAS

*Fátima Tavares, Chefe Departamento do Centro de Apoio Empresarial do Norte do IAPMEI
– Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.*

15h00 APRESENTAÇÃO DO REGIA DOURO PARK

Rita Estácio, Gestora de Projetos do Regia Douro Park

15h30 APRESENTAÇÃO DE CASOS PRÁTICOS E PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO

4ALLSOFTWARE

IZILABS

ITRADEAGENCY

UTAD

16h00 INÍCIO DA VISITA ÀS INSTALAÇÕES

18h00 ENCERRAMENTO



Anexo 16 – Ficha de Produto EMER-N



FICHA de PRODUTO

▶ Projeto EMER - N

ENQUADRAMENTO GERAL

O projeto EMER-N – Empreendedorismo em Meio Rural na Região do Norte, trata-se de um instrumento/ferramenta de alavancagem dos micro e pequenos negócios, adaptado aos condicionamentos e particularidades do meio rural, com a finalidade de criar uma envolvente positiva, de suporte ao aparecimento e crescimento das empresas e do emprego na região norte do país.

DESTINATÁRIOS

• Empreendedores:

Todas as pessoas que possuem uma ideia, mais ou menos desenvolvida e a querem transformar em negócio.

• Micro e pequenos empresários:

Todos os empresários (de micro e pequenos negócios) que de alguma forma passem por dificuldades e que necessitem de ajuda para dar novo impulso ao seu negócio, ao nível de inovação, de modernização e competitividade.

PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS

- Uma metodologia direccionada para resolução de problemas e acompanhamento permanente;
- Na figura de um mentor / facilitador – técnico de relevante competência e experiência, com elevado conhecimento do território e rede institucional
- Recurso a competências instaladas no território,
- Acesso a consultoria especializada de investigadores das instituições de ensino superior
- Rede institucional de apoio ao empreendedor, constituída pelos principais atores associativos regionais



ENTIDADES GESTORAS

A entidade gestora do projeto é o Norte 2020.

VANTAGENS PARA AS EMPRESAS

- Criação, estruturação e dinamização dos seus projetos;
- Demubar barreiras e obstáculos;
- Resolução de pormenores técnicos específicos;
- Apoio nos processos de licenciamento;
- Identificação de fontes de financiamento.

O QUE O PROJETO OFERECE:

- Mentoria e acompanhamento permanente por técnicos de competência e experiência comprovada;
- Definição de um plano personalizado de avaliação e intervenção para cada promotor;
- Consultoria especializada por investigadores das entidades de ensino superior;
- Acesso a ações de promoção e divulgação próprias;
- Integração numa rede regional de negócios única;
- Acesso a opções de financiamento próprias;
- Utilização do label EMER-N nos seus produtos e serviços.

MAIS INFORMAÇÕES

Para obter informações mais detalhadas ou esclarecer dúvidas, utilizar os seguintes meios:

- Portal do IEFP (www.iefp.pt)
- Mail: iefp.info@iefp.pt
- Telefone: 300 010 001 (dias úteis das 8h00 as 20h00)
- Dirigindo-se pessoalmente a um Centro de Emprego



Anexo 17 – Ficha de Produto – Vale Empreendedorismo

espaço empresa
Próximos do seu negócio.

FICHA de PRODUTO

Vale Empreendedorismo

ÂMBITO SETORIAL

São elegíveis os projetos inseridos em atividades económicas que visam a produção de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis devendo ainda ser tomadas em consideração as restrições previstas no artigo 4.º do RECI.

OBJETIVOS - APOIOS

O objetivo específico deste concurso consiste em conceder apoios a projetos simplificados de empresas com menos de 2 anos na área do empreendedorismo (Prioridade de Investimento (PI) 3,1 mencionada na alínea b) do n.º 1 do artigo 19.º do RECI).

BENEFICIÁRIOS

Este programa destina-se às PME de qualquer natureza jurídica, que se proponham a desenvolver projetos de investimento e que cumpram com os requisitos necessários.

TIPOS DE PROJETOS

São elegíveis os projetos inseridos em todas as atividades económicas, à exceção das seguintes:

- Financeiras e de seguros;
- Defesa;
- Lotarias e outros jogos de aposta;
- Setor da pesca e da aquicultura;
- Setor da produção agrícola primária, os auxílios para a participação em feiras e os auxílios à inovação em

IAPMEI Associação Portuguesa de Apoio à Terciarização ama REPÚBLICA PORTUGUESA

matéria de processos e organização.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DOS BENEFICIÁRIOS:

São elegíveis aos beneficiários, os seguintes critérios:

- Estarem legalmente constituídos;
- Terem a situação tributária e contributiva regularizada perante, respetivamente, a administração fiscal e a segurança social;
- Poderem legalmente desenvolver as atividades no território abrangido pelo PO ou PDR e pela tipologia das operações e investimentos a que se candidatam;
- Possuírem, ou poderem assegurar até à aprovação da candidatura, os meios técnicos, físicos e financeiros e os recursos humanos necessários ao desenvolvimento da operação;
- Terem a situação regularizada em matéria de reposições, no âmbito dos financiamentos dos FEER;
- Apresentarem uma situação económico-financeira equilibrada ou demonstrarem ter capacidade de financiamento da operação;
- Não terem apresentado a mesma candidatura, no âmbito da qual ainda esteja a decorrer o processo de decisão ou em que a decisão sobre o pedido de financiamento tenha sido favorável, exceto nas situações em que tenha sido apresentada desistência;
- Não deterem nem terem detido capital numa percentagem superior a 50 %, por si ou pelo seu cônjuge, não separado de pessoas e bens, ou pelos seus ascendentes e descendentes até ao 1.º grau, bem como por aquele que consigo viva em condições análogas às dos cônjuges, em empresa que não tenha cumprido notificação para devolução de apoios no âmbito de uma operação apoiada por fundos europeus;
- Cumprir os critérios de PME;
- Dispor de contabilidade organizada, nos termos da legislação aplicável;
- Não ser uma "empresa em dificuldade", ou seja, uma empresa à qual se verifica, pelo menos, uma das seguintes circunstâncias:
 - No caso de uma empresa que exista há três ou mais anos, se mais de metade do seu capital social subscrito tiver desaparecido devido a perdas acumuladas, ou seja quando a dedução das perdas acumuladas das reservas e de todos os outros elementos geralmente considerados como uma parte dos fundos próprios da empresa, conduz a um montante cumulado negativo que excede metade do capital social subscrito;



- Sempre que a empresa for objeto de um processo coletivo de insolvência ou *prevenção*, de acordo com o respetivo direito nacional, os critérios para ser submetida a um processo coletivo de insolvência a pedido dos seus credores;
- Sempre que uma empresa tiver recebido um auxílio de emergência e ainda não tiver reembolsado o empréstimo ou terminado a garantia, ou tiver recebido um auxílio à reestruturação e ainda estiver sujeita a um plano de reestruturação;
- No caso de uma Não PME, sempre que, nos últimos dois anos o rácio "dívida contabilística/fundos próprios da empresa" tiver sido superior a 7,5 e o rácio de cobertura dos juros de empresa, calculado com base em EBITDA (resultado antes de juros, impostos, amortizações e depreciações), tiver sido inferior a 1,0.
- Declarar que não se trata de uma empresa sujeita a uma injeção de recuperação;
- Declarar que não tem salários em atraso;
- Possuir situação líquida positiva;
- Não ter projetos aprovados na prioridade de investimento "Inovação Produtiva PME";
- Corresponder a uma empresa criada há menos de dois anos.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DOS PROJETOS:

Os projetos a apoiar devem cumprir os seguintes critérios:

- A data da candidatura ser anterior à data de início de contratação com o prestador do serviço;
- Demonstrar que são asseguradas as fontes de financiamento;
- Ter uma duração máxima de execução de 12 meses, exceto em casos devidamente justificados;
- Não corresponder a projeto em curso na entidade acreditada;
- Identificar de forma clara, objetiva e prática, o problema a solucionar e demonstrar que os serviços a adquirir vão contribuir para a sua resolução efetiva;
- Demonstrar a natureza incremental e não recorrente da atividade contratada;
- Corresponder a uma aquisição de serviços a entidade registada enquanto entidade acreditada, e evidenciar que no âmbito da aquisição foi efetuada a consulta a pelo menos duas entidades acreditadas no domínio de intervenção seleccionado.



DESPESAS ELEGÍVEIS

São elegíveis os seguintes serviços: aquisição de serviços de consultoria na área do empreendedorismo imprescindíveis ao arranque das empresas, nomeadamente a elaboração de planos de negócios, bem como serviços de consultoria na área da economia digital.

TAXAS

Tendo em consideração o previsto no n.º 6 do artigo 31.º do RECI, os incentivos a conceder no âmbito deste Aviso são calculados através da aplicação às despesas consideradas elegíveis de uma taxa de 75%.

ENTIDADES GESTORAS

A entidade gestora do Programa é o COMPETE 2020.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

Portaria 57-A/2017 de 27 de Fevereiro

Aviso nº300/2017



Anexo 18 – Ficha de Produto SI2E



espaço
empresa
Próximos do seu negócio.

FICHA de PRODUTO

▶ SI2E – Área Metropolitana do Porto – Investimentos entre 100.000 € e 235.000€

ENQUADRAMENTO GERAL

O SI2E pretende estimular o surgimento de iniciativas empresariais e a criação de emprego em territórios de baixa densidade e por essa via promover o desenvolvimento e a coesão económica e social do país. No entanto, não se aplica exclusivamente aos territórios de baixa densidade, o SI2E favorece através de majorações específicas os investimentos neles realizados e sobretudo cria condições para uma maior dinâmica empresarial ao ajustar tipologias de projetos às condições reais das micro e pequenas empresas do interior.

O SI2E visa operacionalizar os apoios ao empreendedorismo e à criação de emprego, através dos Programas Operacionais Regionais no âmbito das seguintes modalidades de intervenção:

- Estratégias de Desenvolvimento Local de Base Comunitária dinamizadas pelos Grupos de Ação Local (GAL);¹
- Factos para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (FDCT) dinamizados pelas Comunidades Intermunicipais (CIM) e pelas Áreas Metropolitanas (AM);
- Outras intervenções de apoio ao empreendedorismo e à criação de emprego da iniciativa das Autoridades de Gestão (AG).

ÂMBITO SETORIAL

São elegíveis, nos termos do artigo 5.º do SI2E, as operações inseridas em todas as atividades económicas, com exceção das aí expressamente indicadas.

Consideram-se ainda não elegíveis, no âmbito do presente AAC, as operações inseridas nas seguintes atividades económicas:

- CAE 45 - Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos;
- CAE 46 - Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis e motociclos;



IAPMEI
Portugal 2020
ama
REPÚBLICA PORTUGUESA

- CAE 55 - Alojamento;
- CAE 56 - Restauração e similares;
- CAE 68 - Atividades imobiliárias;
- CAE 69 - Atividades jurídicas e de contabilidade;
- CAE 71 - Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins; atividades de ensaios e de análises técnicas;
- CAE 93294 - Outras atividades de diversão e recreativas n.e.;
- CAE 96 - Outras atividades de serviços pessoais.

OBJETIVOS - APOIOS

O Programa Operacional Regional do Norte, no âmbito do Eixo 6-Emprego e Mobilidade dos Trabalhadores, integra as prioridades de Investimento 8.3 "Emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras" (FSE) e 8.6 "Apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas" (FEDER).¹ As candidaturas, para serem consideradas elegíveis ao presente concurso, devem demonstrar o seu

contributo para a prossecução dos objetivos específicos das prioridades de investimento (PI), em particular:

-Objetivo específico no âmbito das PI 8.3 e 8.6 - Incentivar a criação de emprego por conta própria e de empresas por desempregados e outras pessoas desfavorecidas ou inativas.

As candidaturas podem mobilizar os dois Fundos da Coesão, FEDER e FSE, de forma isolada ou conjunta, com o objetivo de criação ou expansão de micro e pequenas empresas, envolvendo um projeto de investimento e a criação líquida de postos de trabalho, em qualquer das modalidades de apoio.

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DOS BENEFICIÁRIOS

Para além dos critérios de elegibilidade previstos nos artigos 13.º e do cumprimento das regras relativas aos impedimentos e condicionamentos de acesso aos apoios constantes do 14.º, ambos do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, na sua atual redação, os beneficiários deverão cumprir com as disposições do artigo 8.º do QJZE.

No caso de candidaturas apresentadas por "Empresas de animação turística" 2, é condição de elegibilidade que as respetivas empresas estejam registadas no Registo Nacional de Turismo – RNAAT - Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (à data de submissão da candidatura) e estejam localizadas na AMP - Área Metropolitana do Porto (com sede ou estabelecimento estável) à data de



submissão da candidatura).

PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DAS OPERAÇÕES

Para além dos critérios de elegibilidade previstos no artigo 3.º do RE IGE, as operações deverão respeitar as disposições dos números 1 e 2 do artigo 9.º do GISE, relativas, respetivamente, aos critérios gerais e específicos de elegibilidade das operações.

É, também, condição de elegibilidade a comprovação da formalização dos pedidos de licenciamento a que se encontram sujeitas as obras a que respeitam os investimentos previstos previamente ao momento da submissão da candidatura. Até seis meses após a assinatura do termo de aceitação deverá o promotor demonstrar que todos os licenciamentos e aprovações a que o investimento se encontra sujeito foram, entretanto, objeto de aprovação pelas entidades competentes.

A mobilização do FEDER no âmbito do presente aviso implica obrigatoriamente a criação líquida de postos de trabalho. O número mínimo de postos de trabalho a criar depende do montante de investimento elegível identificado, de acordo com a seguinte tabela:

- >100.000 e ≤150.000 – 1 posto de trabalho;
- >150.000 e ≤200.000 – 2 postos de trabalho;
- >200.000 e ≤235.000 – 3 postos de trabalho;

DESPESAS ELEGÍVEIS

As taxas de financiamento são apuradas para cada uma das componentes FGE ou FEDER da candidatura, aplicando-se a cada uma das respetivas operações, nos termos previstos no artigo 5.º do RE/GE.

São elegíveis, sem prejuízo das disposições do parágrafo seguinte e do previsto no artigo 15.º do Decreto-Lei n.º 159/2015, de 27 outubro, as despesas constantes dos números 1 e 2 do artigo 10.º do GISE, respetantes, respetivamente, às componentes FEDER e FGE do projeto apoiado.

As despesas das alíneas g) a j) do referido nº 1 encontram-se sujeitas aos limites seguintes, calculados em função do investimento total:

- no âmbito da alínea g): até 50% para material circulante;
- no âmbito da alínea h): até 15% para estudos, diagnósticos, auditorias, planos de marketing e projetos de arquitetura e de engenharia;



- no âmbito da alínea i): até 60% para obras de remodelação ou adaptação;
- no âmbito da alínea j): até 15% para participação em feiras e exposições no estrangeiro.

CANDIDATURAS

Para apresentar a candidatura as entidades promotoras devem previamente efetuar o registo e autenticação no Balção 2020: <https://www.pndp2020.pt/balcao2020/>. Com essa autenticação é criada uma área reservada na qual o beneficiário poderá contar com um conjunto de funcionalidades, independentemente da natureza do projeto, a Região ou o Programa Operacional a que pretende candidatar-se.

ENTIDADES GESTORAS

A entidade gestora é a Área Metropolitana do Porto

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

