



Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Educação de Viseu

Trabalho efectuado sob a orientação de





DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA

Paulene Tavares Feneixa, Número 10724
do curso Mestrado em Comunicação Aplicada
declara sob compromisso de honra, que o Relatório Final de Estágio/Projeto Final é
inérito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, 6 de julho de 2018

O aluno, Paulene Feneixa

A ti, minha estrela.

Agradecimentos

“Enquanto os rios correrem para o mar, os montes fizerem sombra aos vales e as estrelas fulgirem no firmamento, deve durar a recordação do benefício recebido na mente do homem reconhecido”.

Publio Marón Virgílio

Antes de mais, quero agradecer aos meus pais, aos meus avós e irmãos, em particular ao meu irmão Fábio, sem o apoio deles isto não teria sido possível, não só por me terem dado esta oportunidade, mas também por nos momentos mais difíceis não me terem deixado desistir dela.

Quero agradecer a uma pessoa muito especial, que me acompanhou nesta jornada deste o início e que nunca me dececionou, apoiando-me sempre de coração aberto e dando-me sempre esperança e motivação para continuar. Esta enorme pessoa a quem quero agradecer é a minha Orientadora e Professora Ivone Ferreira, que levarei comigo para sempre no coração.

À FNAC que me acolheu de braços e coração aberto, que me apoio em todos os momentos e me ajudou a crescer tanto! Queria agradecer em especial ao meu Orientador na FNAC, Dr. Marco Gaspar, não só por todos ensinamentos, mas pela paciência, pela amizade e por todo o apoio e carinho que recebi.

À Escola Superior de Educação de Viseu, por me ter dado esta oportunidade fantástica, e à minha Coorientadora, Professora Sónia Ferreira, que sempre esteve disponível para me ajudar e apoiar.

Por fim, quero agradecer aos meus amigos por terem conseguido suportar-me e lidar comigo durante este processo todo, pelo apoio incondicional, pela motivação, pelo carinho e abraços, pelas palavras proferidas nos piores momentos, e nos bons também! E em especial, quero agradecer ao Diogo e à Ana, por tudo, sem eles isto não teria sido possível.

Às pessoas que levarei para sempre no coração, um enorme obrigada a todos vós!

Índice

Agradecimentos	III
Resumo.....	VIII
Abstract.....	VIII
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	4
1. Comunicação Organizacional.....	4
1.1. A Comunicação nas Organizações	5
1.2. Tipos de Comunicação.....	9
1.3. Comunicação externa	13
2. Planeamento Estratégico da Comunicação	15
2.1. Conceito de Estratégia.....	19
2.2. A Comunicação como Estratégia	22
3. Comunicar a Cultura em Portugal	24
3.1. As indústrias culturais	27
3.2. O Marketing Cultural como estratégia de comunicação	29
Parte II – Investigação-ação.....	33
1. Enquadramento da empresa	33
1.1. FNAC Darty	33
1.2. FNAC em Portugal.....	34
1.3. FNAC Viseu.....	36
2. Instrumentos de Recolha de Dados	37
2.1. Estágio FNAC Viseu	37
2.2. <i>Clipping</i> de notícias.....	38
2.3. Entrevista – Sr. Vereador da Câmara Municipal de Viseu Dr. Jorge Sobrado 38	
2.4. Entrevista – Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins.....	39
2.5. Questionário.....	40
3. Análise e Discussão dos Resultados.....	41
3.1. <i>Clipping</i> de notícias.....	41
3.2. Entrevista – Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado	43
3.3. Entrevista – Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins.....	43
3.4. Questionário.....	46
4. Relatório de Estágio	49
4.1. Tarefas Realizadas	49

4.1.1	Abertura de loja.....	49
4.1.2	Agenda cultural.....	50
4.1.3	Campanhas FNAC.....	51
4.1.4	Organização de eventos.....	52
4.1.4.1	<i>Exposições</i>	53
4.1.4.2	<i>Apresentações</i>	54
4.1.4.3	<i>Música ao vivo</i>	55
4.1.4.4	<i>Eventos diários de entrada livre</i>	56
4.1.5	Projetos.....	56
4.1.6	Outros trabalhos.....	57
	Conclusão.....	59
	Referências Bibliográficas.....	63
	Anexos.....	73
	Anexo 1 – <i>Clliping</i> de notícias.....	73
	Anexo 2 – Entrevista – Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado.....	73
	Anexo 3 – Entrevista – Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins.....	74
	Anexo 4 – <i>Clliping</i> de notícias – Jornal da Beira.....	74
	Anexo 5 – Imagens do <i>clipping</i> de notícias – Jornal da Beira.....	77
	Anexo 6 – <i>Clliping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de janeiro.....	77
	Anexo 7 – Imagens do <i>clipping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de janeiro.....	81
	Anexo 8 – <i>Clliping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de fevereiro.....	81
	Anexo 9 – Imagens do <i>clipping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de fevereiro.....	86
	Anexo 10 – <i>Clliping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de março.....	87
	Anexo 11 – Imagens do <i>clipping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de março.....	91
	Anexo 12 – <i>Clliping</i> de notícias – Diário Viseu: mês de abril.....	91
	Anexo 13 – Imagens do <i>clipping</i> de notícias - Diário Viseu: mês de abril.....	95
	Anexo 14 – Print do e-mail enviado ao Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado.....	96
	Anexo 15 – Resultados da entrevista realizada ao Responsável de loja, Dr. Fernando Martins.....	96
	Anexo 16 – Partilhas do questionário na rede social Facebook.....	100
	Anexo 17 – Resultados do questionário.....	100
	Anexo 18 – Exposições FNAC.....	106
	Anexo 19 – Apresentações FNAC.....	107
	Anexo 20 – Música ao vivo FNAC.....	107
	Anexo 21 – Outros trabalhos FNAC.....	108
	Anexo 22 – Tabelas de atividades diárias ao longo do estágio na FNAC.....	108

Índice de Figuras

Figura 1 - Fluxos Transversais da Comunicação.....	7
Figura 2 - Composto da Comunicação Organizacional.....	10
Figura 3 - Planeamento Estratégico	17
Figura 4 - Consumo de bens culturais nos últimos 12 meses.....	26
Figura 5 - Convite festa de aniversário 20 anos FNAC	34
Figura 6 - Instrumentos de Recolha de Dados	37
Figura 7 - Dia de S. Valentim, FNAC Viseu	54

Siglas

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa;

EGP – *Électronique Grand Public*;

FNAC – *Fédération Nationale d'Achat des Cadres*;

ISI – Inovar – Simplificar – Implementar;

NPS – *Net Promoter Score*;

PDCA - Planear, Executar, Verificar, Agir;

PLV – *Publicité sur le lieu de vente*;

PPR – *Pinault-Printemps-Redoute*;

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*;

Resumo

Os estudos sobre comunicação organizacional têm se multiplicado, em grande parte despoletados pelas demandas dos consumidores cada vez mais informados e conscientes. Organizações, públicas e privadas, estão cientes de tais requisitos em evolução e procuram adaptar-se, simultaneamente, às expectativas de diferentes *stakeholders*, ampliando a gama de produtos e serviços disponibilizados, melhorando a qualidade e a capacidade de afeto através de novas formas de comunicação.

Este relatório de estágio procura compreender a capacidade de afecto na comunidade pela FNAC Viseu, bem como a visibilidade promovida pelos media regionais a esta empresa, cujo escopo engloba produtos culturais. Este documento compreende uma revisão inicial da literatura sobre comunicação organizacional e estratégica, seguida de uma descrição abrangente das atividades realizadas durante vários meses na FNAC Viseu, no âmbito do Mestrado, e a análise final de entrevistas, questionários e *clipping*, realizados como apoio adicional ao estudo.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica; Comunicação Organizacional; Cultura; FNAC Viseu; Estágio

Abstract

The studies regarding organizational communication have been multiplying, largely triggered by the demands of the increasingly informed and conscious consumers. Organizations, public and private, are aware of such evolving requirements and seek to simultaneously adapt to the expectations of different stakeholders, widening the range of the products and services they offer, while improving the quality and the capacity of affection by new ways of communication.

This internship report seeks to understand the capacity of affection in the community by FNAC Viseu, as well as the visibility endorsed by the regional media to this company, whose scope encompasses cultural products. This document comprises an initial literature review on organizational and strategic communication, followed by a comprehensive description of the activities carried out during several months spent at FNAC Viseu, as part of the Master's Degree, and the final analysis of interviews, questionnaires and clipping, carried out for further support to the study.

Keywords: Strategic Communication; Organizational Communication; Culture; FNAC
Viseu; Internship.

Introdução

Cada vez mais, as organizações – instituições, empresas, entidades – vêm-se *obrigadas* a comunicar, numa sociedade globalizada e concorrencial em que são confrontadas com *stakeholders* cada vez mais informados (Kotler, 2011), levando-as a transformar a comunicação dos seus bens e serviços num processo mais rigoroso, especializado e consistente.

A FNAC (*Fédération Nationale d'achats des Cadres*) chega a Portugal em 1998, assinalando um ponto de viragem na oferta cultural e tecnológica do país, reestruturando o modo de comercialização dos produtos culturais em Portugal, com um conceito único de dinamização e divulgação cultural e de novas tecnologias, baseado em plataformas físicas e virtuais, aconselhamentos, encontros e lugares de experimentação. Os consumidores habituaram-se a experimentar, a assistir aos eventos culturais e a fazer das lojas um ponto de encontro. Assim, pareceu-nos pertinente estabelecer como principal objetivo desta investigação responder à questão “Qual o papel da FNAC na dinamização da cultura em Viseu” e, como objetivos específicos,

- analisar a visibilidade da FNAC Viseu nos media regionais do distrito;
- identificar as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC;
- identificar os *stakeholders* da FNAC Viseu.

Deste modo, o projeto está dividido em duas partes, a primeira dedicada ao enquadramento teórico onde são explicados conceitos como Comunicação Organizacional, Planeamento Estratégico de Comunicação e Comunicação da Cultura em Portugal, e a segunda parte, empírica, dedicada à apresentação da FNAC Viseu, ao relatório de tarefas executadas, às metodologias de análise utilizadas e aos resultados obtidos.

Assim, no primeiro capítulo iremos centrar-nos nos estudos da Comunicação Organizacional e nos seus tipos, na perspetiva de autores como Kreps (1990), Kunsch (2003), Chiavenato (2004) e Ruão (2006). Os estudos em comunicação organizacional têm vindo a crescer amplamente nos últimos anos, consolidando o estudo de vários investigadores e originando inúmeras definições desta disciplina. Para Ruão (2016, p. 14), a comunicação organizacional é “uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação”. Deste modo, é de realçar que toda a eficiência das organizações dependa de um eficaz sistema comunicacional e de uma boa circulação de informações.

No segundo capítulo abordamos o conceito de estratégia e a sua aplicação na comunicação dando enfoque ao estratega chinês Sun Tzu, autor da *Arte de Guerra* e criador de um dos primeiros usos do termo estratégia. Neste capítulo podemos verificar a relevância da comunicação estratégica, não só no ambiente interno, como também no ambiente externo de uma empresa. Para a empresa funcionar em harmonia é necessário a existência de um planeamento estratégico bem estruturado e bem conseguido, onde estará presente, não só, mas também uma análise do ambiente interno e externo da empresa.

No terceiro capítulo, focamo-nos na comunicação da cultura em Portugal, concentrando-nos nos conceitos de indústrias culturais, cultura portuguesa e marketing cultural como estratégia de comunicação, destacando autores como Theodor Adorno e Max Horkheimer, Kotler & Keller e Muylaert.

No mundo contemporâneo, a cultura é evidenciada como foco das organizações, acabando por se tornar trabalho da comunicação organizacional dar continuidade a esse contexto, de modo a compreender os distintos comportamentos sociais no campo de ação das organizações e da relações criadas com os seus públicos. Numa definição genérica manifestada por Edward B. Tylor, o autor afirma cultura como “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. (Laraia, 1986, p. 25)

O conceito de indústria cultural surge nos anos 40 do século passado, através dos filósofos e teóricos da Escola de Frankfurt, Max Horkheimer e Theodor Adorno, com o intuito de definir a nova forma de produção de bens culturais. Por fim, damos enfoque ao conceito de Marketing Cultural como estratégia de comunicação, entendido por Vaz (1995) como um termo utilizado pelas organizações como estratégia de divulgação para os seus principais públicos, de modo a criar retorno competitivo. Neste sentido, cabe à organização delimitar a estratégia de Marketing Cultural mais adequada, sendo observadas, geralmente, a implementação de ações como eventos, concertos e criação de produtos culturais.

A segunda parte deste projeto, engloba a metodologia utilizada, os respetivos resultados e a descrição do estágio realizado na FNAC Viseu.

Iniciando com a metodologia, optou-se por realizar o *clipping* a três jornais regionais de Viseu (Jornal do Centro, Diário de Viseu e Jornal da Beira) durante quatro meses, com base num conjunto de critérios de seleção. Em seguida propusemo-nos realizar duas entrevistas. Uma ao Sr. Vereador Jorge Sobrado e outra ao Responsável

de Loja da FNAC Viseu, Fernando Martins. Como terceiro instrumento realizou-se um questionário direcionado à população de Viseu, focando os temas da cultura e da FNAC Viseu. A segunda parte inclui ainda a descrição das tarefas realizadas durante o estágio na FNAC Viseu.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. Comunicação Organizacional

Cada vez mais, as organizações públicas e privadas sentem a necessidade de comunicar, principalmente quando são confrontadas com diferentes *stakeholders* e uma sociedade mais exigente, transformando a comunicação num processo mais rigoroso, especializado e consistente.

Mas antes de nos focarmos na comunicação organizacional, comecemos por definir o conceito que está no centro desta temática. Conforme Chiavenato (2002, p. 142), comunicação “é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” Desta forma, é necessário haver compreensão entre os indivíduos ou, se preferirmos, entre emissor e recetor, para que a comunicação seja eficaz.

Podemos, assim, afirmar que, dentro de uma organização, a comunicação é um ponto fulcral para o seu sucesso. Tal como afirma Gil (2001, p. 71), “comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois a maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas”. Contudo, a organização não está só a lidar com o público interno (recursos humanos, setores de organização, colaboradores) e das formas dirigidas (relações públicas, assessoria de comunicação, programas de incentivo), mas também se encarrega do público externo (clientes, outras organizações), o que torna este processo bem mais complexo (Gonçalves & Filho, 2014).

Os estudos da comunicação organizacional têm crescido amplamente nos últimos anos, consolidando os resultados de vários investigadores, mas originando infindáveis definições desta disciplina. Apesar de ser considerada uma disciplina recente, a sua criação ocorre por volta de 1940 nos Estados Unidos da América e, como afirma Ruão (2016, p. 14), “trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação”.

Numa definição mais elaborada, Nassar & Figueiredo afirma:

“a comunicação organizacional é a somatória de todas as atividades de comunicação da organização e dentro

delas – voltadas à sociedade, formadores de opinião, consumidores, trabalhadores, fornecedores e parceiros – estão as relações públicas, o jornalismo, a propaganda, as promoções, a pesquisa e o marketing.” (Nassar & Figueiredo, 1995, p.19)

Concluindo, é assim imprescindível falar de organizações abstraindo-nos da sua perspectiva comunicacional. Podemos afirmar que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas deve acompanhá-la toda a vida, pois esta irá necessitar permanentemente de uma partilha de informações, ideias e pensamentos. Além disso, a comunicação está na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que lidera às organizações. E a informação, que é um produto da comunicação, é o elemento essencial na ajuda aos membros da organização a interpretarem a realidade das suas tarefas (Kreeps, 1990). Ou seja, a comunicação organizacional compreende todas as formas de comunicação proporcionadas pela organização para instituir a interação com os seus públicos.

1.1. A Comunicação nas Organizações

É de senso comum que a comunicação tem um papel fundamental nas organizações: “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e a sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte” (Kunsch M. , 1989, p. 29), ou seja, as organizações devem comunicar-se entre si para um bom funcionamento das mesmas.

A palavra comunicação vem do latim “*communicare*” que significa pôr em comum, conviver. Numa definição mais ampla, baseada nas definições mais correntes dos dicionários, Santos define comunicação como:

“Facto de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas; Transmissão de signos através de um código (natural ou convencional); Capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos, que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam a organização humana sendo esta de uma forma sintética, uma ação ou meio de entrar em relação com o outro,

transmitindo-se através delas ideias, sentimentos e atitudes, possibilitando uma dinâmica social e um estabelecimento de laços”, (Santos, 1992, p.68)

Iremos agora focar-nos na definição de organização, palavra da origem grega “*organon*”, que significa instrumento, órgão ou aquilo com que se trabalha. Para Chiavenato (2004, p. 24) “organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”. Ou seja, se os indivíduos trabalharem em conjunto, irão obter resultados que não iriam obter individualmente, conseguindo, desta forma, tornar as organizações, não só meros instrumentos de produção de bens e serviços, mas também um local com um ambiente bom e harmonioso.

São vários os fatores que relacionam a comunicação com as organizações e permitem que as organizações possuam um bom equilíbrio e sucesso. Deste modo, iremos focar-nos no fluxo da comunicação nas organizações, apresentado na [Figura 1](#) e nas barreiras à mesma, de modo a compreendermos melhor como funciona este processo imprescindível à organização.

O fluxo de comunicação nas organizações, segundo Rego & Cunha (2007, p. 354) “é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem”, tratando-se assim de três fluxos: descendente, ascendente, lateral”.

Quando nos referimos à comunicação descendente retratamos a forma oficial da comunicação. Isto é, a comunicação descendente corresponde à orientação de mensagens por via dos níveis altos hierárquicos para todo o resto da organização. O autor Garnett, (1992, p. 24) dá-nos um bom exemplo deste procedimento: “um diretor, ao receber informações da administração, comunica ao gestor de produção, que por sua vez reúne os delegados e os chefes de sector para os informar, seguidamente, os chefes de sector informam os contramestres, que por sua vez informam os operários”.

No que diz respeito à comunicação ascendente, falamos de toda a informação originária dos indivíduos situados na base inferior hierárquica de uma organização, acabando por desenvolver um percurso que pode atingir a posição mais elevada na estrutura da organização, exemplo disso são as caixas de sugestões.

A comunicação lateral diz respeito a um processo de comunicação que ocorre em posições hierárquicas semelhantes, decorrendo, por exemplo, entre serviços ou departamentos. Este tipo de comunicação admite “que o administrador alcance a

coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura” (Faria & Suassuna, 1982, p. 120)

Segue, abaixo, uma figura ilustrativa dos fluxos transversais da comunicação:

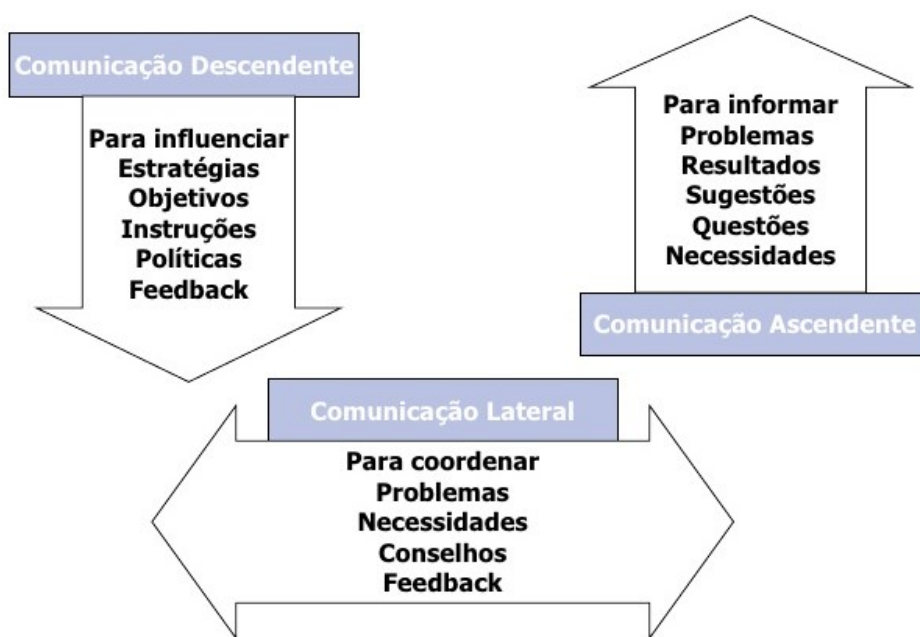


Figura 1 - Fluxos Transversais da Comunicação
Fonte: (Schermerhorn, 2012)

Outro foco da comunicação nas organizações diz respeito às barreiras comunicacionais, isto é, são variáveis que interferem no processo comunicativo e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida. Existem vários fatores que influenciam estas barreiras pertencentes à comunicação dentro das organizações: o tempo, o clima relacional, o espaço, o humor, fatores físicos e contextuais. Numa definição mais complexa, citamos (Freire, 1999, p. 33) que define estas barreiras à comunicação como:

“uma estrutura de variáveis que condicionam as interações, derivadas do emissor, designadamente: falta de vontade e espontaneidade provocada pelas convenções sociais ou pressões morais; dificuldade de expressar de forma clara, simples e concisa, determinada ideia; inadequação da linguagem ao universo sociocultural do interlocutor, utilização de termos desconhecidos pelo recetor (ex: estrangeirismos,

abreviaturas e siglas), falta de consideração pelos valores políticos, culturais, sociais, religiosos, étnicos, entre outros”.

Em contrapartida, pode existir, também, por parte do recetor desinteresse face à mensagem recebida, interrupções, rejeição imediata, imposição de ideias, experiências e opções, dominação do interlocutor, situações de fadiga ou stress, utilização de linguagem técnica ou abstrata, recorrer a voz agressiva e provocadora, entre outras. Desta forma, todas estas barreiras têm, inevitavelmente, efeitos a nível na eficácia da comunicação.

Numa outra perspetiva, Kunsch (1986, p.32) afirma a existência de quatro níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

De acordo com a autora, no que diz respeito à comunicação intrapessoal, “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações” (Idem, p. 32), isto é, para que a análise da personalidade do indivíduo seja mais coerente e eficiente, deve-se não só conhecer o que se passa dentro do mesmo, como também conhecer a sua cultura e o seu percurso profissional.

No nível interpessoal, Kunsch (1986, p. 32) refere que “se analisa a comunicação entre indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros”, ou seja, deve-se considerar fatores como onde, quando e por quem está a ser utilizada a comunicação, de forma a avaliarmos a eficácia do meio utilizado para a mesma.

A nível organizacional a autora afirma que “se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”, isto significa que toda a informação que os membros da organização (clientes internos e externos, fornecedores, colaboradores, entre outros) necessita, deve ser analisada (Idem, p. 32).

Por fim, possuímos uma análise a nível tecnológica, onde, segundo a autora (Idem, p. 32) “o centro recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrónicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações. É de salientar que, é nestes equipamentos que se registam grande parte das informações tanto dos clientes internos e externos, como do armazenamento dos dados relevantes para a organização.

É de evidenciar que “comunicar é a arte de bem gerir mensagens, o significado das palavras depende do contexto em que são usados, as mensagens mal interpretadas

surgem quando o emissor cria um contexto de entendimento diferente do contexto do receptor, e isto pode acontecer quando existem diferentes desejos e emoções nos públicos o que faz com que as palavras ganhem significados diferentes e dependentes de como e quem os interpreta.” (Ribeiro, 2008, p.30)

Concluindo, da eficácia do sistema comunicacional depende toda a eficiência das organizações, pois no momento em que não houver uma boa circulação de informações, a organização desaparece.

1.2. Tipos de Comunicação

Iremos agora centrar-nos nos tipos de comunicação organizacional.

Para Kunsch, comunicação organizacional trata a:

“disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. (...) analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (Kunsch, 2003, p. 149).

Para a autora a união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa forma o composto da comunicação organizacional, que podemos ver representado na [Figura 2:](#)

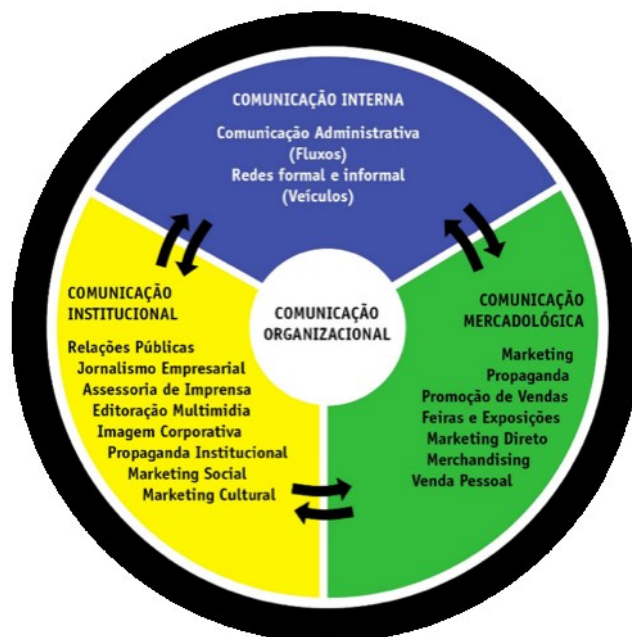


Figura 2 - Composto da Comunicação Organizacional

Fonte: (Kunsch, 2003)

A comunicação institucional é uma área da comunicação, responsável (através do departamento das relações públicas) pelo conhecimento das instituições e da partilha das suas características, isto é, visão, valores, missões, histórico, políticas, tornando-se, um meio crucial para a formação de uma identidade e imagem positiva da instituição. Esta área da comunicação pode ser considerada, também, como um meio de estruturar a comunicação externa e interna da uma instituição, através de planeamento, implementação e uso de tecnologias.

No artigo “A crescente importância da comunicação institucional”, publicado na *Marketeer* (setembro de 2011)¹ a comunicação institucional é definida como “uma das mais nobres disciplinas da comunicação empresarial”, tendo em conta a sua visão alargada de competências, que podem ir desde as relações públicas, às relações com investidores, política de sustentabilidade e assessoria mediática.

Na academia, Kunsch (2003, p. 164) afirma que a comunicação institucional é “aquela que é encarregada pela construção da imagem e identidade corporativa positiva para uma organização”, incluindo nesta área setores como as relações públicas,

¹ <https://marketeer.pt/2011/09/21/a-crescente-importancia-da-comunicacao-institucional/>, consultado em 18/06/2018

jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, edição multimédia, imagem corporativa, publicidade institucional, marketing social e marketing cultural.

Um outro tipo de comunicação, definido por Kunsch, diz respeito à comunicação mercadológica, reunindo ferramentas como o marketing, publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal.

A comunicação mercadológica trata-se da área da comunicação que desenvolve os conteúdos baseados no posicionamento estratégico de uma organização, com o principal objetivo de vender produtos e serviços ao seu público-alvo. Kunsch (2002, p. 165) descreve esta área como “encarregue de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing”. Conceito mais tarde completado por Galindo:

“[...] Comunicação mercadológica é a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previstos no plano” (Galindo, 2012, p. 96).

A comunicação mercadológica trata-se, assim, de uma parte importante do composto da comunicação organizacional, dado o seu papel fundamental no contacto direto com os diversos públicos.

Outro tipo de comunicação definido pela autora diz respeito à comunicação interna. Esta área é fundamental dentro de qualquer organização, uma vez que, é através dela que o funcionário toma consciência do seu papel na organização, podendo assim desempenhar o seu trabalho de forma mais eficaz.

Segundo Kunsch (2003, p. 159), a importância da comunicação interna “reside, sobretudo, na possibilidade que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização”.

A comunicação interna surge, desta forma, como uma poderosa ferramenta estratégica para conciliar os interesses dos empregados e empregadores, através do incentivo ao diálogo, levando a cabo as práticas de responsabilidade social, cruciais no bom funcionamento da organização. Neste contexto, Kunsch (Idem, p. 155) afirma que “é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai servir ao cliente. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações”.

Deste modo, entendemos que o principal objetivo da comunicação interna não passa somente pelo envio e recepção de informações, mas também pela valorização dos colaboradores da organização, isto é, fazer com que estes se sintam diretamente inseridos no ambiente de trabalho, como participantes ativos e responsáveis pelos processos que envolvem a empresa.

Por fim, iremos definir a comunicação administrativa, o último tópico do composto da comunicação organizacional de Kunsch.

Segundo a autora:

“a comunicação administrativa processa e viabiliza o sistema comunicacional e organizacional por meio de processos comunicativos que envolvem os fluxos e redes formais e informais para toda e qualquer produção comunicativa enviada e recebida. É fundamental para o bom entendimento das informações na esfera das funções administrativas internas e externas em relação aos diversos públicos da organização. E como em qualquer outro tipo de comunicação, a administrativa usa vários instrumentos, tais como comunicação digital, oral, escrita, audiovisual, murais e quadros de avisos.”
(Kunsch, 2003, p. 153)

A autora interpreta ainda este conceito como:

“planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenha alta produtividade, baixo custo e maior lucro dos resultados, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos.” (Kunsch, 2003, p. 152)

Podemos assim definir a comunicação administrativa como aquela que administra a organização, que permite viabilizar todo o sistema organizacional, agregando as ações de todos os processos e transformando os recursos em produtos e serviços.

Concluindo, Kunsch sintetiza que a comunicação integrada (definida pela autora como a junção dos quatro constituintes do composto da comunicação organizacional):

“deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. [...] A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas.”
(Kunsch M. , 1997, pp. 115-116)

1.3. Comunicação externa

O conceito de comunicação externa está no cerne da relação entre a organização e o ambiente exterior. Ruão entende este conceito como

“o conjunto de atos de comunicação que promove a relação entre a organização e o mundo exterior. Trata-se de uma dimensão da comunicação organizacional amplamente explorada (por diversos campos da ‘família’ da comunicação nas organizações), porque percebida como de enorme relevância para o desempenho organizacional na medida em que promove o envio e receção de informação e interação com o ambiente relevante.” (Ruão, 2016, p. 52)

Posto isto, a comunicação externa diz respeito aos contactos comunicativos que uma organização desenvolve com o meio exterior e os seus diferentes públicos, podendo interagir, assim, com os setores económicos, políticos, sociais, tecnológicos ou competitivos.

Uma outra abordagem a este conceito é dada por Sousa que defende que a comunicação externa trata:

“a imagem, ou seja, a percepção pública da organização (dos seus colaboradores, produtos, serviços, marcas, etc), depende, necessariamente, da comunicação que a organização estabelece com o exterior. Assim, é melhor que a informação seja planeada e sistemática do que ocasional e não planeada. Daí que a comunicação integrada externa (marketing, publicidade, relações públicas) seja uma mais valia para as organizações.” (Sousa, 2006, p. 50)

Tendo em vista os novos desafios que o mundo atual proporciona, as organizações viram-se obrigadas a prestar mais atenção ao ambiente social, devendo, assim, “incorporar um ideário que traduza um conceito de organização consentâneo com os novos padrões valorativos da sociedade (Torquato, 2002, p. 68). Deste modo, o autor define alguns princípios e valores da comunicação externa, considerando-os elementares numa organização: a verdade, qualidade, adequação, confiança e credibilidade, clareza, equilíbrio, rapidez, oportunidade, prevenção, impessoalidade, cordialidade e respeito, coerência e responsabilidade social. (Torquato, 2002, p. 68)

O autor afirma ainda que, consequência da vivência numa “sociedade de informação”, cabe à comunicação externa definir algumas funções dentro de uma organização, particularmente:

- Divulgar a missão da organização, estabelecendo o posicionamento;
- Criar atitudes favoráveis às atividades da organização;
- Provocar nos públicos externos sentimentos que demonstram o quão fundamental é a organização;
- Proporcionar uma visão clara de aspectos, programas e atividades da organização;
- Auxiliar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes;
- Valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, reconhecendo o seu trabalho. (Torquato, 2002, p. 70)

Deste modo, podemos afirmar que a comunicação deve ser feita em concordância com cada público². Consequentemente, é de ressaltar que, independentemente da forma como se constrói a mensagem face ao público específico, devemos sempre manter a identidade e a imagem da organização.

Em síntese, podemos constatar que a comunicação externa é a responsável pelo posicionamento e imagem de qualquer organização na sociedade, tendo por o objetivo principal a formação de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos.

2. Planeamento Estratégico da Comunicação

Os estudos organizacionais têm revelado as dificuldades das organizações, dada a complexidade dos ambientes onde estas se inserem, sujeitos às exigências de segmentos e públicos cada vez mais numerosos. Para darem resposta a estes públicos, as organizações viram-se obrigadas a desenvolver variados meios e formas de comunicação e estratégias, diferentes canais para um número cada vez maior de recetores (Riel, 1995).

Apesar de o conceito de estratégia remontar às origens da história, a passagem deste conceito para as empresas só acontece em meados do século XX, através de uma série de investigações desenvolvidas por Max Weber, Henri Fayol e Frederick Taylor que visavam melhorar a gestão das grandes empresas. Entre as duas grandes guerras, surge, nas empresas dos EUA, as primeiras dissemelhanças entre responsabilidades estratégicas (fixação de objetivos) e táticas (meios para alcançá-las), contudo, sem se integrarem nos planos das empresas.

Depois da Segunda Guerra Mundial, as empresas começaram a antecipar e organizar, de uma forma mais sistemática, o desenvolvimento e a diversificação das suas atividades, numa análise a curto prazo dos produtos e mercados, ou mais especificamente, do marketing.

Ao longo dos anos, várias foram as tentativas das empresas de melhorar a sua gestão, através do desenvolvimento do planeamento estratégico, contudo os resultados nunca eram os pretendidos, acabando sempre por fracassar.

Já nos princípios dos anos 90, após um período caracterizado por fortes ajustamentos e profunda reestruturação das empresas, houve um renascimento dos princípios da estratégia. Neste contexto, surge a chamada planificação estratégica criativa e participativa, “a qual busca estratégias inovadoras que transformem

² - Entende-se como público externo os órgãos de comunicação social, instituições, clientes (internos e externos), concorrentes, comunidades, entidades fiscalizadoras, estado e governo, acionistas e fornecedores (Caetano, et al., 2008, p. 47)

radicalmente as formas de abordagem dos negócios e prossigam a participação de todos os elementos da empresa na elaboração de uma estratégia corporativa” (Guerra, 2000, p. 41).

Numa definição mais assertiva de planificação estratégica empresarial, Guell define como “modo sistemático de gerir a mudança numa empresa com o propósito de competir com vantagens no mercado, adaptar-se ao contexto envolvente, redefinir os produtos e maximizar os benefícios” (Guell, 1997, p. 25). Na realidade, atualmente a reflexão estratégica segue progressivamente a aceitação no meio empresarial, já que permite dar resposta às exigências crescentes impostas por mercados cada vez mais competitivos e mutantes. Deste modo, o planeamento estratégico tem sido cada vez mais formalizado, e inúmeras são as tentativas de o definir.

Kotler e Armstrong (1993, p. 168) afirmam que “o planeamento estratégico encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor os seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar”.

Mais tarde, os autores completam a afirmação, definindo o processo de planeamento estratégico como um procedimento de gestão de desenvolvimento e manutenção de uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização, preparando-a para as mutantes oportunidades do mercado” (Kotler & Armstrong, 1998, p. 62).

Na mesma perspetiva de Kotler e Armstrong, Chiavenato (1995, p. 250), traduz-nos este conceito como um percurso a longo prazo, “(...) um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo; é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas; (...)”

Numa outra abordagem, Oliveira (2002, p. 42) admite o planeamento estratégico como “um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica dos seus executivos”. O autor esclarece, mais tarde, o conceito, afirmando ainda que o planeamento estratégico trata “do processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira, 2005, p. 47).

Numa análise às definições deste conceito, na sua maioria apresentam certos elementos comuns: estamos perante o envolvimento de metas/objetivos de uma

organização; a necessidade do desenvolvimento de estratégias, a curto e longo prazo, para atingir os objetivos pretendidos; a aquisição de planos/procedimentos que suportem as estratégias desenvolvidas; e a necessidade de que todos os passos realizados no processo de planeamento estratégico sejam desenvolvidos de acordo com as necessidades e influências do ambiente externo à organização.

A vasta literatura relativa ao planeamento estratégico revela, não só a quantidade de abordagens a este conceito, mas também apresenta as diversas metodologias que o caracterizam. Neste caso específico, iremos focar-nos na metodologia apresentada por Certo & Peter (1993) que define o planeamento estratégico segundo três fases: planeamento, implementação e controlo, expressas na [Figura 3](#).

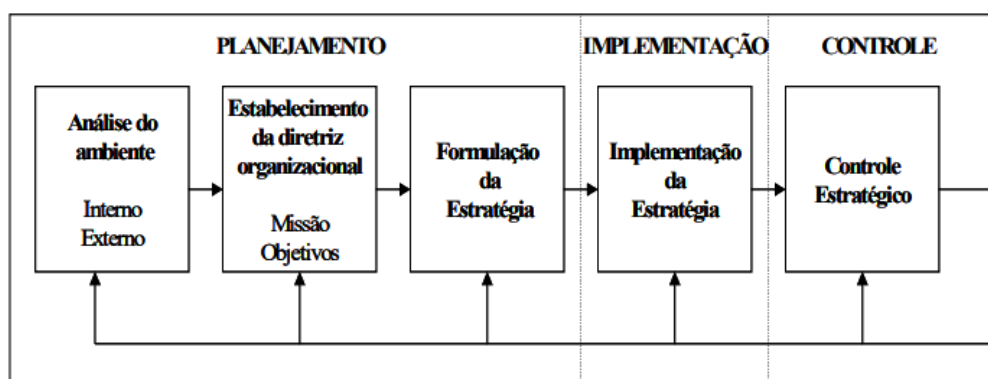


Figura 3 - Planeamento Estratégico
Fonte: (Certo & Peter, 1993, p. 14)

Segundo os autores, a primeira etapa do planeamento estratégico, incorporada na fase inicial do planeamento, diz respeito à análise do ambiente. Esta pode ser entendida como análise interna e análise externa. A análise interna diz respeito aos pontos fortes da organização, isto é, às suas potencialidades. Para além disso, estamos perante um ambiente que está inserido na organização, através de aspetos organizacionais, de pessoas, de marketing, financeiros e de produção. Numa segunda instância, estamos perante a análise externa, onde podemos verificar os pontos fracos, ou se preferirmos, as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização. Nesta fase estamos perante certas implicações, que dizem respeito à concorrência, comportamento dos clientes, *stakeholders*, fornecedores e implicações internacionais.

Numa segunda fase, ainda dentro da etapa de planeamento, iremos esclarecer o estabelecimento da diretriz organizacional. Esta fase diz respeito à missão e objetivos da organização que, em consonância, servem de auxílio em tomada de decisões por parte dos administradores, aumentando, desta forma, a eficiência da organização. Na missão organizacional, os administradores devem estabelecer os propósitos da empresa e a sua postura estratégica, abrangendo, de um modo geral, informação relativas aos produtos e serviços, clientes que possui e valores que considerem relevantes. No que diz respeito aos objetivos, estes devem ser vistos como uma meta para a qual a organização direciona os seus esforços, de forma a atingi-los. Esta pode ser de curto ou longo prazo e deve ter em conta a posição no mercado, níveis de recursos, lucratividade, desempenho, inovação, produtividade e responsabilidade social.

Na última fase da etapa do planeamento, estamos perante a formulação da estratégia. Esta fase deve incidir-se no resultado dos dados providos pela primeira fase – análise do ambiente, levando a cabo o estudo da análise interna e externa da organização. Deste modo, a fase da formulação da estratégia deve incluir objetivos como a análise, o planeamento e a seleção de estratégias, de forma a que as estratégias organizacionais sejam coordenadas e formuladas, indo de encontro aos objetivos da organização, de maneira a que estes sejam alcançados.

Na segunda etapa definida na metodologia de planeamento estratégico, segundo os autores Certo & Peter (1993), estamos perante a implementação da estratégia. É de ressaltar que o sucesso da estratégia depende da sua implementação. Desta forma, os autores defendem um modelo com cinco estágios, direcionado para o processo de implementação:

- Determinar as mudanças que a organização terá de efetuar, a fim de implementar a estratégia selecionada;
- Analisar as estruturas formal e informal da organização, com o objetivo de identificar: “se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas tarefas de implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação”; (Certo & Peter, 1993, p.15)
- Analisar a cultura da organização, dada a influência que esta tem no comportamento das pessoas;
- Garantir uma abordagem adequada para implementar a estratégia;
- Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

Na última etapa do planeamento estratégico, estamos perante o controlo estratégico, que consiste no desenvolvimento das estratégias de forma planeada. Para esta etapa os autores defendem, de modo geral, a utilização de três passos: medição do desempenho organizacional; comparação do resultado atual com os objetivos estabelecidos; tomada de atitudes corretivas (caso os resultados não estejam em consonância com os objetivos).

2.1. Conceito de Estratégia

Depois de entendermos a importância que o planeamento estratégico tem para as organizações, em que consiste e a sua implementação, cabe agora refletir sobre o conceito de estratégia e a sua relevância neste contexto.

Bueno (2005, p. 13) esclarece o conceito de estratégia como a “forma (arte?) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos”.

Contudo, iremos remontar às origens deste conceito. O conceito de estratégia surge inicialmente relacionado ao mundo militar, mais especificamente na Grécia Antiga, como *strategia*, tendo como significado a qualidade e habilidade do general (*strategós*). Todavia, o conceito é já abordado em pleno século IV a.C., pelo estratega Sun Tzu, no seu livro *A Arte da Guerra* que serve como metáfora entre a estratégia militar e a estratégia das organizações. Iremos então focar-nos, sucintamente, nos estudos deste autor, de forma a esclarecermos este conceito.

Sun Tzu escrevia, em 1963, o seu livro *A Arte de Guerra*, onde descrevia os processos utilizados para administrar um exército em plena guerra. Esses processos foram utilizados ao longo dos anos como exemplo para administrar atualmente as organizações.

Para Sun Tzu, “a guerra deve ser avaliada em função de cinco fatores fundamentais, que devem ser o objeto dos nossos cálculos, de forma a determinar com exatidão o equilíbrio das forças” (Tzu, 2018, p. 11), afirmando ainda que, “são as chaves estratégicas para a vitória e que não se podem divulgar. A vitória é certa se as avaliações feitas no tempo, antes do início das hostilidades, revelarem vantagem na maior parte dos domínios. (...) Deste modo, quem soma muitas vantagens triunfará, quem tem poucas será derrotado; e que dizer dos que não têm nenhuma!” (Tzu, 2018, p. 15). Segue-se um pequeno esclarecimento para cada fator:

- 1) O primeiro fator diz respeito à virtude, sendo este o que assegura a harmonia entre o povo e os seus líderes, fazendo com que o povo acompanhe sempre os seus líderes, estando sempre ao lado dos seus interesses;
- 2) O segundo fator fala-nos das condições atmosféricas e refere-se às forças naturais – sombra e luz, frio e calor, e às estações do ano;
- 3) A topografia é o terceiro fator e relaciona-se com as distâncias e natureza do terreno, isto é, se é atravessado com facilidade ou dificuldade, se é aberto ou restrito, e as probabilidades de sobrevivência nele. Sun Tzu afirma ainda que “é preciso conhecer as vantagens e desvantagens do terreno. Na guerra, deve-se dar a máxima importância ao reconhecimento do terreno” (Tzu, 2018, p. 12);
- 4) O quarto fator faz referência ao comando e engloba as qualidades do general: “sabedoria, equidade, humanidade, coragem e severidade do general” (Tzu, 2018, p. 12)
- 5) Por fim, Sun Tzu considera a organização como quinto fator fundamental, entendendo organização como “a disciplina, a hierarquia e a logística”. (Tzu, 2018, p. 13)

Sun Tzu afirma ainda que a formulação de uma estratégia deve reger-se por quatro princípios. Iremos defini-los, esclarecendo o uso deles nas organizações atuais. O primeiro princípio diz respeito à escolha do local da batalha, ou seja, a seleção dos mercados onde a organização está inserida e onde vai competir; o segundo princípio refere-se à concentração das forças, isto é, à organização dos pontos fortes da empresa e dos seus esforços; o terceiro princípio trata do ataque, onde as organizações implementam as suas ações competitivas; por fim, o princípio das forças diretas e indiretas, ou seja, a gestão das táticas e imprevistos. (Tzu, 2018)

Concluindo, Sun Tzu afirma-nos ainda:

“Existem cinco circunstâncias que permitem prever uma vitória: saber quando convém combater e quando convém retirar-se; Saber combater tanto com um pequeno como com um grande número de homens; Saber conciliar as vontades dos subordinados e dos superiores; Enfrentar um inimigo que não esteja preparado; Ter oficiais competentes e que não padecem da ingerência do soberano. É nestes cinco pontos

que se encontra o caminho da vitória. É por isso que se diz: Quem conhece o seu inimigo como a si mesmo, em cem guerras, será cem vezes vitorioso.” (Tzu, 2018, p. 30).

Numa segunda perspetiva, um pouco diferente das tradicionais militares, Mintzberg (2001) define-nos as várias definições de estratégia, não só deliberada, mas também emergente, através dos 5 P's (*Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective*), onde podemos verificar as várias conceções de estratégia, compreender que todas podem ser aplicáveis, dependendo do contexto e objetivo que se pretende alcançar. Iremos, de seguida, especificar cada um dos 5 P's de Mintzberg.

Plan, ou estratégia como plano, é a forma mais simples de compreendermos uma estratégia, visto que esta se baseia num tipo de plano, ou ação pretendida para atingir os objetivos. Para além disso, pode ser considerada, também, como uma diretriz, que a organização possui para retirar vantagem da concorrência. A estratégia como plano é, assim, considerada como uma estratégia consciente e planejada antecipadamente, que traz vantagem à organização, visto que pode ser utilizada em qualquer situação e altura.

A estratégia *Ploy*, ou pretexto, é considerada como uma manobra para superar um concorrente, tendo como foco principal a utilização de blefe, através de movimentos para iludir o concorrente e não especificamente para a organização implementar.

Na estratégia *Pattern*, ou padrão, podemos verificar uma estratégia baseada em comportamentos coerentes e uniformizados que, através de algum tempo a ser utilizados obtiveram resultados positivos, tornando-se, deste modo, num padrão e conseqüente estratégia.

Position, ou estratégia como uma posição, procura posicionar a organização no seu meio ambiente e a sua harmonização entre o ambiente interno e externo. Ou seja, a organização busca um meio de posicionamento para que se sinta à vontade, defendendo-se a si mesma no mercado.

Por fim, temos a estratégia *Perspective*, isto é, estratégia como perspetiva, onde o foco principal trata da visão interna da organização, através da uniformidade de pensamentos, valores, ideologias, culturas, etc, havendo, deste modo, uma perceção interna da organização.

Assim, podemos observar que, através de um estudo mais tradicional deste conceito, e conseqüente análise do mesmo na perspetiva de Mintzberg, este conceito

possui diversas definições, todas elas diferentes, mas que possuem algo em comum: a organização e a sua relação com o meio ambiente.

2.2. A Comunicação como Estratégia

A comunicação estratégica trata-se de uma área de estudos recente no campo da comunicação, apesar de “o termo comunicação estratégica não ser novo na literatura, só agora é que os académicos a estão a definir um campo de conhecimento” (Hallahan et al, 2007, p. 4).

A comunicação estratégica obteve, nos últimos anos, um estatuto significativo nas organizações, não só na construção da sua identidade, mas também como instrumento de gestão, principalmente através da expansão das tecnologias da informação e da comunicação, o surgimento dos novos media e a era digital em que vivemos, as organizações viram-se obrigadas a potencializar a sua imagem e identidade.

Podemos verificar a comunicação estratégica como a união entre comunicação e estratégia, dois conceitos intimamente ligados à noção de organização, tal como Argenti *et al* afirmam: “a comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento” (2005, p. 83). Deste modo é necessário destacar alguns aspetos fulcrais tendo em consideração a estratégia aplicada à comunicação nas organizações:

1. A comunicação estratégica deve ser considerada como uma comunicação gerida, visto que a mesma não pode ser considerada estratégica se não for gerida, isto é, a comunicação acarreta a utilização de todos os recursos disponíveis para obter os seus objetivos.
2. “Comunicação Estratégica” não é sinónimo de “estratégias de comunicação”. Como já foi referido anteriormente, de forma a conseguirem concretizar os seus objetivos, as organizações necessitam de estratégias de comunicação. Ou seja, o conceito de comunicação estratégica será, não só, mas também o conjunto da soma de todas essas estratégias.
3. O conceito de comunicação estratégica está diretamente ligado à organização, visto que este termo não possui qualquer significado fora do contexto das organizações. Para Hallahan *et al* (2007), a “comunicação estratégica é a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão”, ou seja, tem como dever estar sempre em constante mutação, ser mais

competitiva, estar em consonância com o mundo globalizado em que vivemos, com o contexto político, cultural, social, com seu posicionamento no mercado e, principalmente, com os seus *stakeholders*.

Deste modo, e salientando o conceito de comunicação estratégica definido por Carrilho (2006, p. 78), este trata “o esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus *stakeholders* aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspetiva e na visão da sua estratégia global.”

Hallahan *et al* definem este conceito de uma forma mais sucinta, esclarecendo-o como “o uso propositado de comunicação por uma organização para alcançar os seus objetivos (Hallahan et al, 2007, p. 3).

Podemos assim verificar que o cerne deste conceito está no envolvimento propositado de uma maneira a alcançar determinada missão e objetivos de uma organização, acarretando o envolvimento dos seus *stakeholders*.

Contudo, e ainda na mesma perspetiva dos autores anteriores, Margarida Kunsch defende que a comunicação estratégica não é meramente um instrumento que serve de mote à implementação da estratégia, mas também uma forma de interpretar as reações dos alvos dessa estratégia, afirmando que “a comunicação não pode ser considerada como um mero instrumento ou transmissão de informações, mas como um processo social básico” (Kunsch, 2007, p. 48).

Através deste foco estratégico, Val Riel (1995) defende que a comunicação desempenha duas funções principais e fundamentais: a função de janela e a função espelho. Relativamente à primeira entende-se que os profissionais de comunicação estratégica devem, não só executar a política de comunicação através de mensagens que descrevam todas as facetas da organização, como também devem antecipar resultados ou mudanças desejadas pela mesma no que toca ao alvo dessas mensagens; relativamente à função espelho, esta foca a monitorização dos desenvolvimentos nos ambientes relevantes para a organização, antecipando desta forma consequências para a política de comunicação da organização, ou seja, devem detetar as mudanças de atitude dos *stakeholders*, avaliação de futuras tendências e, principalmente, atualização das mudanças a nível do clima organizacional.

No que diz respeito a este conceito em Portugal, Oliveira e Ruão (2013) também afirmam o crescimento desta área nos últimos anos, salientando que o mesmo “dá origem a diversos programas de formação em instituições do ensino superior Portuguesas, incluindo mestrados e programas doutorais. Esta crescente importância

científica do campo conduziu também à adoção de diferentes tradições de investigação” (Oliveira & Ruão, 2013, p. 15), acrescentando que “o uso intencional da comunicação para atingir objetivos organizacionais, poderá assim representar um campo maior onde cabem o ensino e os estudos de Comunicação Organizacional, Relações Públicas, Comunicação Corporativa e Comunicação de Negócio.” (Oliveira & Ruão, 2013, p. 15).

3. Comunicar a Cultura em Portugal

As mudanças de paradigma no desenvolvimento económico e social e a afirmação da globalização que se fez sentir nas últimas décadas, não só se sentiu no setor cultural, como se transformou num acelerador dos mesmos.

Focando-nos, primeiramente, numa abordagem aos primórdios da cultura, a cultura portuguesa integra um passado que remonta à época pré-histórica, e foi vigorosamente influenciada por uma diversidade de povos e costumes ao longo dos anos. Tendo as suas raízes na cultura celta, fenícia, africana, romana, germânica e ibérica, a sua diferenciação cultural manifesta-se através de vários fatores, considerando os principais a gastronomia, o folclore, as calçadas tipicamente portuguesas, a música e as manifestações religiosas.

O conceito de cultura tem a sua principal origem no latim *cultura*, sendo um conceito com várias aceções que tem evoluído ao longo dos séculos. Numa definição genérica, Edward B. Tylor, entende por cultura “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. (Laraia, 1986, p. 25)

Posteriormente a Tylor, outros autores apresentaram outras visões sobre o conceito, mas iremos focar-nos apenas em Kroeber e Kluckhohn, que apresentaram mais de cento e cinquenta definições de cultura, apontando, deste modo, para o carácter interpretativo deste conceito. Assim, em modo de síntese, afirmaram este conceito como:

- 1) o modo de viver de um povo na sua globalidade; 2) a hereditariedade social que um indivíduo adquire no seu grupo de pertença; 3) uma maneira de pensar, sentir, crer; 4) uma abstração derivada do comportamento; 5) uma teoria antropológica sobre o modo como

efetivamente se comporta um grupo de pessoas; 6) a globalidade de um saber coletivamente possuído; 7) uma série de orientações generalizadas relativamente aos problemas recorrentes; 8) um comportamento apreendido; 9) um mecanismo para a regulação normativa do comportamento; 10) uma série de técnicas que permitem a adequação, quer ao ambiente circundante, quer aos outros homens; 11) um aglomerado de história, de um mapa, de uma peneira, de uma matriz.” (Kroeber 1952, citado em Crespi, 1997, p. 13)

Ao analisarmos estas definições, podemos confirmar as dificuldades em tentar definir este conceito, e os inúmeros resultados relativamente ao mesmo, consequência não só das diversas maneiras como é visto, mas também por causa das diferentes áreas em que está estabelecido.

Agora definido o conceito de cultura, voltamos ao tema da riqueza da cultura em Portugal, não podendo deixar de definir as áreas em que Portugal mais se distingue. Iremos, desta forma, focar sucintamente as áreas da literatura, arquitetura, música, gastronomia, língua.

A literatura portuguesa teve origem na poesia galego medieval, conseguindo chegar ao seu auge durante o Renascimento, época em que se destacaram escritores como Gil Vicente, Sá de Miranda e Luís de Camões. Ao longo dos anos entrou várias vezes em decadência, principalmente quando falamos da introdução do Barroco. Contudo, durante o século XVIII, os escritores conseguiram recuperar o auge da literatura portuguesa, ao introduzirem o neoclassicismo e o Romantismo. Com isto, ao referirmos a literatura portuguesa, não podemos deixar de identificar autores como Gil Vicente, Eça de Queiroz, Almeida Garrett, Fernando Pessoa e José Saramago, escritores que ficaram para a história tornando a riqueza da literatura portuguesa uma das mais apreciadas áreas da cultura em Portugal.

Focando a arquitetura portuguesa, não podemos deixar de referir as construções encontradas em território português, deixadas pelos povos pré-romanos, romanos, suevos, entre outros, realizadas antes de Cristo. Contudo, Portugal, a nível arquitetónico, seguiu sempre, com atraso, as tendências do resto da Europa, realçando-se apenas através do Manuelino e, mais tarde, do estilo pombalino. É nos anos 1950

que a arquitetura popular estabelece os seus anos de ouro, através da calçada portuguesa e dos azulejos, dois elementos tipicamente portugueses. É de ressaltar que, ao falarmos da arquitetura portuguesa, não podemos deixar de referir algumas arquiteturas que embelezam o nosso país, como por exemplo o Mosteiro de Alcobaça, a Torre dos Clérigos e o Padrão dos Descobrimentos.

Portugal é também conhecido pela sua tradição musical, principalmente devido ao fado, considerado este o género musical que mais caracteriza o povo português, associado à sua história e raízes culturais. O género foi elevado à categoria de Património Cultural e Imaterial da Humanidade pela UNESCO em 2011. Outro foco da música portuguesa é o folclore.

No que diz respeito à gastronomia, esta é considerada uma das mais variadas do mundo, apresentando influências mediterrâneas (assentes no pão, vinho, azeite, enchidos, produtos hortícolas, entre outros) e atlânticas (focando o peixe, açúcar, feijão e batata). Ao falarmos da gastronomia portuguesa é imprescindível não referirmos os vinhos, o bacalhau, as alheiras, o cozido à portuguesa, arroz de feijão e os queijos.

Por fim, a língua portuguesa é considerada uma língua romântica flexiva ocidental, originada no galego-português e conta atualmente com cerca de 280 milhões de falantes, sendo considerada a 5ª língua mais falada no mundo. Também conhecida como “a língua de Camões”, a língua portuguesa conquistou um Dia Internacional, instituído em 2009 pela Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), a celebrar no dia 5 de maio, com o intuito de promover o sentido de espírito e comunidade dos falantes desta língua.

Contudo, Portugal é um dos países que menos consome bens culturais, segundo um estudo da Comissão Europeia, em 2013, referido em seguida:



Figura 4 - Consumo de bens culturais nos últimos 12 meses. ³

Fonte: Carlos Esteves

³ - <http://expresso.sapo.pt/cultura/2018-06-23-O-culto-da-cultura#qs.4xCRWaM>, [consultado em 27/06/2018]

Partilhando a mesma opinião abordada na infografia anterior, a comissão europeia para a Educação, Cultura, Multilinguismo e Juventude demonstra a sua preocupação relativa ao “facto de menos cidadãos europeus se envolverem em atividades culturais, seja como intervenientes, produtores ou consumidores.” ⁴

Podemos assim concluir que Portugal, apesar de ser um país rico a nível cultural, não tem uma população interessada e preocupada com o envolvimento neste setor, sendo considerado um país com a população que menos investe e participa na cultura, apesar de este ser, também, um problema partilhado pelo resto da Europa.

3.1. As indústrias culturais

O termo indústria cultural surgiu com Theodor W. Adorno e Max Horkheimer, em 1947, na obra *Dialética do Esclarecimento*, que retratava a época do nazismo na Alemanha e do capitalismo nos Estados Unidos da América, através dos momentos de perseguição e o poder das estratégias de comunicação no cinema e na rádio do que se estava a passar naquela época. Estes autores definiram essa época como “a perda do apoio que a religião objetiva fornecia, a dissolução dos últimos resíduos pré-capitalistas, a diferenciação técnica e social e a extrema especialização” (Adorno & Horkheimer, 1985, p. 113).

Com o desenvolvimento da cultura de massa, após a Primeira Guerra Mundial, este conceito passou a ser aplicável a tudo, principalmente através da televisão, da imprensa e da rádio, e os produtos culturais passaram a ser vistos como mero comércio, sendo esquecido o seu carácter intrínseco. O próprio conceito de indústria cultural era visto na sua singularidade, dada a conotação de indústria própria, perdendo o seu sentido, tornando-se meramente um produto para fins económicos.

Deste modo, o conceito surgiu na fase terminal do Capitalismo, através da revolução capitalista e aparecimento da publicidade, que vieram alterar por completo o comportamento do consumidor. Através das novas descobertas científicas e dos avanços tecnológicos, a humanidade estava a tornar-se cada vez mais desumanizada, e os valores humanos haviam sido trocadas pelo interesse económico, resultando numa sociedade regida pela lei do mercado, o que, segundo Adorno e Horkheimer (1985) acabou por ser o cerne de todo este conceito de indústria cultural.

⁴https://www.jornaldenegocios.pt/economia/cultura/detalhe/a_europa_pode_estar_a_desinteressar_se_pela_cultura_e_portugal_e_sta_na_lideranca [consultado em 29/06/2018]

Adorno (1999) chega mesmo a afirmar que na indústria cultural tudo se torna negócio, dando como exemplo o cinema que, considerado anteriormente um meio de lazer, passou a ser um mecanismo eficaz de manipulação:

“Ultrapassando de longe o teatro de ilusões, o filme não deixa mais à fantasia e ao pensamento dos espetadores nenhuma dimensão na qual estes possam, sem perder o fio, passear e divagar no quadro da obra fílmica permanecendo, no entanto, livres do controle dos seus dados exatos, e é assim precisamente que o filme adentra o espetador entregue a ele para se identificar imediatamente com a realidade. Atualmente, a atrofia da imaginação e da espontaneidade do consumidor cultural não precisa ser reduzida a mecanismos psicológicos. Os próprios produtos (...) paralisam essas capacidades em virtude da sua própria constituição objetiva.” (Adorno & Horkheimer, 1985, p. 119)

Compreende-se então a grande intenção da indústria cultural: ofuscar a percepção das pessoas, principalmente das formadoras de opinião, conseguindo mesmo que a felicidade do cidadão seja influenciada por essa cultura.

É de salientar, ainda, que o grande foco da indústria cultural passa por proporcionar ao indivíduo a consciência das necessidades. Contudo, não estamos a falar das necessidades básicas, dignas de uma vida simples, como uma casa, comida, educação, lazer, entre outras, mas sim de necessidades de consumo contínuo, o que torna o consumidor sempre insatisfeito, acabando por continuar sempre a consumir, contribuindo para um maior campo de consumo.

Após os autores terem constatado a dimensão deste conceito, e terem chegado à conclusão que todas as tentativas de contornar a indústria cultural acabavam em fracasso, Adorno, na *Teoria Estética* (1970), afirma que existe uma saída desse engodo, através da arte.

O filósofo afirma que, enquanto para a indústria cultural o homem é visto como um simples objeto de consumo, para a arte é visto como um ser livre e autônomo, capaz de pensar, sentir e agir.

Porém, outros autores foram analisando este conceito de indústria cultural, mostrando o pessimismo dos filósofos Adorno e Horkheimer relativamente à oposição entre setor e mercado. Exemplos desses autores são o francês Bernard Miège (2000) e o inglês David Hesmondhalgh (2002), que decidiram começar a utilizar o termo indústrias culturais, ao invés de indústria cultural, “dadas as várias formas de produção cultural que coexistem e nela assumem lógicas diferentes. Por exemplo, o audiovisual e a imprensa têm lógicas diferentes, o que leva a falar-se de complexidade nas indústrias culturais” (Santos, 2007, p. 23). Ou seja, através dos desenvolvimentos tecnológicos e científicos, as indústrias culturais aumentam a concorrência entre si e, conseqüentemente, acabam por se tornar numa inovação constante, o que torna o setor positivo.

Concluindo, iremos assim definir este termo, de uma forma clara, demonstrando o atual positivismo deste conceito. Segundo a UNESCO as indústrias culturais:

“combinam criação, produção e comercialização de conteúdos por natureza intangíveis e culturais, adicionam valor aos conteúdos e geram valor individual e social. (...) São, por regra, protegidas pelos direitos de autor e podem tomar a forma de bens e serviços. Dependendo do contexto, as indústrias culturais também são referenciadas como “indústrias criativas”, “indústrias orientadas para o futuro” (...) e indústrias de conteúdo (...)”⁵

3.2. O Marketing Cultural como estratégia de comunicação

Iremos agora falar do conceito Marketing Cultural como estratégia de comunicação, iniciando com o termo de Marketing Cultural, que não pode ser definido sem introduzirmos o conceito de cultura, anteriormente descrito e que iremos recordar de forma sucinta.

Para Muylaert, o termo de cultura refere-se:

⁵ - <https://industrias-culturais.hypotheses.org/131>, [consultado em 29/06/2018]

“às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra que expresse uma forma de organização social, não só como manifestação original e de característica exclusiva de um determinado povo, mas também de outros, num intercâmbio permanente de experiências e realizações, isto é, o conceito primitivo de cultura, regional e caracterizante, passa a ter um sentido universal e pleno, pressuposto que leva a considerar um povo culturalmente avançado aquele que tem acesso ao conhecimento e informação” (Muylaert, 1995, p. 18).

Atualmente, a cultura é vista como um foco imprescindível nas organizações e instituições, e é trabalho da comunicação organizacional dar continuidade a essa conjuntura, da mesma forma que a cultura deve entender os diversos procedimentos sociais no campo de ação das organizações e das relações criadas com os seus distintos públicos.

Deste modo, realça-se que a cultura trata de um processo fulcral no desenvolvimento de uma sociedade, através da informação e entretenimento, tornando-se um elo de ligação e comunicação entre as organizações e a sociedade.

Focando-nos, agora, no conceito de Marketing, Las Casas (2006, p. 3) perspetiva-o como “uma ação comercial que tem a sua origem no processo de troca.” Para o autor “o termo Marketing significa ação no mercado” (Idem).

Numa outra perspetiva deste termo, Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam o Marketing como “a arte e a ciência de conquistar e preservar clientes e, dessa forma, fortalecer relacionamentos lucrativos com eles”.

Deste modo, podemos observar que o termo Marketing não se restringe à noção de promoção e venda, dada a sua preocupação com a satisfação das necessidades sociais e humanas. De igual modo, as organizações também usam este termo como própria estratégia junto dos seus públicos, de forma a influenciá-los para seu próprio benefício. Neste panorama, Vaz (1995), entende que o Marketing Cultural é utilizado pelas organizações como estratégia de divulgação para os seus principais públicos, de modo a criar retorno competitivo no que diz respeito aos seus meios de divulgação. Todavia, Muylaert (1995, p. 17), entende o Marketing Cultural como “um conjunto de

recursos de marketing que permite projetar a imagem de uma empresa ou entidade, através de ações culturais”.

Deste modo, parte da organização, determinar a estratégia de Marketing Cultural mais adequada para atingir de forma positiva os seus públicos, sendo utilizadas, geralmente, ações culturais mais comuns como eventos, concertos, criação de produtos culturais, entre outros. Nesta perspectiva, Neto (2001, p. 17) afirma-nos que o Marketing Cultural “é uma estratégia para empresas que visam reduzir custos e adquirir vantagem competitiva e, conseqüentemente, investir em conhecimento, artes, entretenimento, crenças, moral, lei, costumes e todas as demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”. Indo ao encontro do conceito transcrito anteriormente, Fischer (2002, p. 19) afirma que “o Marketing Cultural é um recurso utilizado com a finalidade de fixar a marca de uma empresa ou entidade por meio de diversas ações culturais, tais como a música, a arte, o desporto, a literatura, o cinema, o teatro”.

Deste modo, podemos concluir que o Marketing Cultural trata de um instrumento da estratégia de comunicação organizacional, que visa a valorização, promoção, proteção e patrocínio de bens culturais de valores com a organização, para a valorização da marca da mesma junto do seu público.

Relativamente ao Marketing Cultural como estratégia de comunicação, iremos realçar três grandes focos do seu benefício para as organizações: a imagem da organização, a agregação de valores à marca e o diferencial estratégico como fator competitivo.

Primeiramente, um dos grandes benefícios do Marketing Cultural diz respeito ao modo como a imagem das organizações e dos seus produtos é exibida junto do seu público. O Marketing Cultural surge como fator diferenciador no que toca à eficácia relativa às dimensões como responsabilidade social e cidadania, influenciando, assim, a visão dos indivíduos. Deste modo, o conceito de imagem corporativa tem angariado relevância no que diz respeito à competitividade, como afirma Ries & Trout (1996, p. 18) “as empresas de sucesso descobriram que a reputação, ou imagem, era mais importante para se vender um produto do que as suas características específicas”.

Deste modo, é cada vez mais comum verificar a relevância dada pelas empresas aos rótulos que as identificam junto dos seus públicos e dos seus responsáveis, acabando assim por se desenvolver novas formas de estar e de comunicar entre organizações e sociedade.

Relativamente à agregação de valor às marcas, está cada vez mais presente a necessidade das organizações em firmar a sua marca, nome e produtos na mente dos seus consumidores. Todavia, para conseguirem esse objetivo, as organizações necessitam de investir em estratégias que assegurem a lealdade dos seus clientes. Nesta perspetiva, Kotler (2004, p. 25) defende que, “uma marca pode alcançar até seis níveis de significado através de esferas com o produto, como é o caso do prestígio, a cultura, os valores, a personalidade e o cliente”. É de salientar que uma das estratégias a utilizar pelo Marketing Cultural deve ser, ainda, afastar semelhanças com a concorrência.

De modo a conseguirem investir na dimensão cultural, as organizações devem ainda ter em atenção à escolha da ação cultural a utilizar. Como nos afirma Yanaze (2007, p. 464), “torna-se necessário estabelecer uma distinção entre produto cultural e serviço cultural. Se por um lado o produto cultural é um elemento duradouro, como os CD’s e os livros, por outro os serviços culturais são entendidos como eventos culturais que devem ter início, meio e fim.”

Assim, podemos concluir que, através do Marketing Cultural e do investimento cultural, a comunicação organizacional conseguiu criar ligações entre marca, público e organização. É de salientar que o principal objetivo de se agregar valor à marca parte do princípio que existirá maior lucro para a organização e uma maior proximidade e confiança com o cliente.

Por fim, no que diz respeito ao diferencial estratégico e fator competitivo, não podemos ficar indiferentes ao crescimento do mercado e da sua vasta oferta. Neste sentido, o Marketing Cultural surge como um meio de comunicação atual e eficaz, onde o principal objetivo não passa apenas pelo investimento cultural, mas também pela imagem e publicidade da/na organização, e consequente estabelecimento de uma boa imagem e produto na vida do consumidor, como nos afirmam Baracho e Félix:

“É consensual entre os diversos autores que, por promover a associação entre a atividade cultural e a comunicação empresarial, o Marketing Cultural tem-se revelado nos dias atuais um dos mais eficazes instrumentos de comunicação corporativa. A saturação da publicidade convencional levou as empresas a procurarem formas de comunicação empresarial que consigam, de forma ágil e eficiente, atrair um público consumidor exigente e diferenciado,

conferindo às empresas grande valor de mercado.” (Baracho & Félix, 2002, p. 18)

Concluindo, podemos verificar que o Marketing Cultural é visto como uma estratégia e um instrumento de aproximação entre organização e o seu público, acabando por se tornar um forte instrumento na transmissão de mensagens dada a sua ligação à cultura.

Parte II – Investigação-ação

1. Enquadramento da empresa

A FNAC (*Fédération Nationale d’Achat des Cadres* – Federação Nacional dos Gerentes de Compras) foi fundada em 1954, em França, por Max Théret e André Essel. Amantes de cultura e fotografia, criaram uma cooperativa de compradores, que oferecia preços com descontos de 10% a 20% no comércio especializado. Em 1957, a FNAC abriu a sua primeira loja em Paris, dedicada simplesmente à fotografia.

Ao longo dos anos, a FNAC alargou as suas fronteiras, começando a adquirir novos departamentos e a deixar a sua marca. Em 1994 entra para o Grupo PPR (*Pinault-Printemps-Redoute*), atualmente designado por *Kering*, caracterizado como um dos principais focos mundiais a nível da distribuição ao grande público e do luxo.

Atualmente a FNAC dispõe de 736 lojas espalhadas pelo mundo (FNAC e FNAC Darty): cerca de 510 lojas na França e 226 lojas espalhadas por Portugal, Espanha, Suíça, Bélgica e Brasil, contando com 26 mil colaboradores por todo o mundo. ⁶

1.1. FNAC Darty

O Grupo FNAC Darty, antigamente conhecido como Kesa Electricals PLC, Darty PLC e Darty Limited, é uma empresa multidimensional de retalho de eletricidade, sediada na França.

Em 1957, a família Darty administrava uma pequena loja de tecidos. Através da venda de ações e, para atrair clientes, começaram a realizar a venda em calçadas, o

⁶ - Consultado em material disponibilizado pela empresa

que resultou na rápida venda do stock completo e na rápida expansão do pequeno negócio.

Em 1993, a Darty foi comprada pela Kingfisher Electricals S.A. (Kesa). Em 2012, foi renomeada como Darty plc.

Em novembro de 2015, a Darty PLC entra em acordo para se juntar à FNAC e em julho de 2016 o negócio fica concluído com sucesso.⁷

1.2. FNAC em Portugal

“Um dia cresceste. Sentaste-te no chão a ler. Passeaste a curiosidade por cada corredor. Passaste horas à conversa com aquele colaborador de rastas, tattoos e piercings. Viste a Hannah Montana virar Miley Cyrus. Aprendeste a fazer torradas do Jamie Oliver. Fizeste do fórum o teu coliseu. Conversaste com um prémio Nobel. Festejaste cada golo na consola, como se tivesses ganho o campeonato. Decoraste todas as deixas do Senhor dos Anéis, comandaste o teu drone o mais alto que pudeste. Encontraste todos os CD’s e reencontraste todos os vinis. Tiraste 1783 fotografias no dia em que o teu filho nasceu. Viste a FNAC chegar à cidade onde moras, à cidade onde trabalhas e àquela onde tu passas férias. Disseste “adeus” ao telemóvel e “olá” ao smartphone. Esperaste apenas 24 horas por cada encomenda que fizeste online. Assististe ao golo do Éder, sim, ao golo do Éder, naquela televisão que te deu sorte. Levaste o teu filho à loja e sentaste-te no chão a ler com ele. Nos últimos 20 anos, o mundo evolui do dia para a noite, e tu não lhe ficaste atrás. 20 anos FNAC, não pares de crescer.”⁸ (Figura 5)

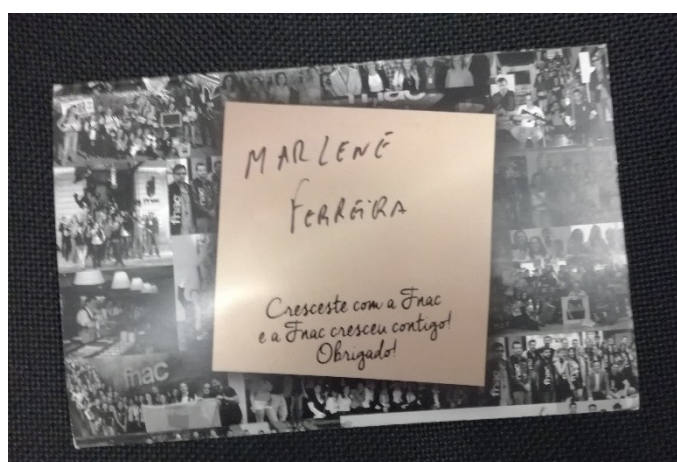


Figura 5 - Convite festa de aniversário 20 anos FNAC

Fonte própria

⁷ - Consultado em material disponibilizado pela empresa

⁸ - <https://www.fnac.pt/20anosfnac>, consultado em 10/05/2018

A primeira FNAC Portugal surgiu em 1998, com a abertura da FNAC Colombo, em Lisboa. Desde então somam 29 lojas físicas: Aeroporto de Lisboa, Amoreiras, Alfragide, AlgarveShopping, Almada, Braga, CascaisShopping, Chiado, Coimbra, Colombo, Évora, Faro, GaiaShopping, GuimaraesShopping, IST, LeiriaShopping, Lagos, Loulé, Madeira, MarShopping, Montijo, NorteShopping, Oeiras, Saldanha, Santa Catarina, Setúbal, Vila Real, Viseu, Vasco da Gama, e uma loja online – Fnac.pt -, líder do *e-commerce* em Portugal.

A FNAC traduz-se como um conceito único, onde a atratividade FNAC, a lealdade e confiança na marca, a inovação, diversidade de escolha e qualidade de oferta, a partilha de cultura e os 1600 Fnacticos, são ativos que diferenciam a FNAC das outras lojas.

A FNAC assenta numa visão que é revista a cada 5 anos, sendo que atualmente a visão proposta remete até 2020. Assim, a FNAC estabelece 6 compromissos (ser relevante, antecipar, ter algo mais, ser uma voz, ser ágil e paixão), 1 foco (1 cliente, várias paixões, 1 FNAC), 5 eixos estratégicos (equipas comprometidas, a loja no coração da FNAC, simplificar para melhor servir, diversificar para crescer, “um@” FNAC), 1 ambição (ser FNAC).

É característico desta loja os seus valores:

- Compromisso: “Eu dou o melhor de mim ao serviço de uma visão partilhada, potenciando o desenvolvimento da comunidade envolvente”;
- Respeito: “Eu respeito e valorizo a individualidade e reconheço que a diferença é a nossa força”;
- Paixão: eu tenho envolvimento e entusiasmo em tudo o que faço, contagiando colegas e clientes”;
- Inovação: eu promovo a melhoria contínua e antecipo necessidades e soluções para ser relevante e surpreender o cliente”.

“A FNAC é essencialmente um lugar de descoberta, de partilha, de encontro e aconselhamento. É um estado de espírito e os nossos valores são partilhados pelos nossos clientes, sócios, colaboradores e parceiros”, pode ser lido no site e material promocional da empresa. ⁹

⁹ - Consultado em material disponibilizado pela empresa

1.3. FNAC Viseu

A FNAC Viseu abriu as portas a 15 de abril de 2008 e situa-se no Shopping Palácio do Gelo.

O perfil da FNAC Viseu passa por três tópicos fundamentais: produtos, serviços e cultura.

Dentro dos produtos, conta com a presença de discos, DVD, livros, consolas e jogos, som e imagem e micro-informática, e com um todo de 74 230 referências.

Relativamente aos serviços FNAC, os mesmos definem-se em bilheteira de espetáculos, cheques oferta, laboratório fotográfico, clínica FNAC, serviço pós-venda, cartão FNAC e gravação de *showcases*.

A cultura passa pelas zonas de leitura, exposições fotográficas, o fórum cultural e a agenda cultural.

A FNAC Viseu conta com uma superfície de 1800m² e quatro departamentos: EGP (Électronique Grand Public), Micro, Livros e Entretenimento.

Segundo a Direção de Recursos Humanos da FNAC Portugal, o organigrama da FNAC Viseu define-se pelo Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins, seguido do Responsável de Departamento de Segurança e Manutenção, Dr. Fernando Azevedo, da Responsável Administrativa, Dra. Sara Lino e do Assistente de Comunicação, Dr. Marco Gaspar. Segue-se a Assistente do Serviço ao Cliente, Dra. Liliana Ribeiro, a Responsável do Departamento de Produtos Editoriais, Dra. Sandra Reis e o Responsável de Departamento de Produtos Técnicos, Dr. Fernando Martins. Numa última instância, pertencentes aos Produtos Técnicos tem o Vendedor Qualificado de Hardware, Dr. Henrique Almeida e o Vendedor Qualificado de EGP, Dr. Hélder Xavier. Pertencentes aos Produtos Editoriais, especificamente aos Livros e a Vendedora Qualificada, Dra. Sandra Almeida. A FNAC Viseu conta ainda com a presença de 45 colaboradores, dos quais 17 são mulheres e 28 homens.

A FNAC, marcou, em Portugal, uma viragem a nível cultural e tecnológico, reestruturando o modo de comercialização dos produtos culturais – os consumidores têm, agora, a oportunidade de experimentar, assistir a eventos culturais e a fazer das lojas um ponto de encontro. O contacto direto entre consumidores e artistas e a vasta gama de produtos culturais que a FNAC oferece apresenta-se como uma mais valia para a população e para a dinamização cultural da cidade de Viseu que faz parte do nosso objeto de estudo. ¹⁰

O principal objetivo deste projeto é responder ao problema de investigação: “Qual o papel da FNAC na dinamização da cultura em Viseu?”.

No que diz respeito aos objetivos específicos, podemos defini-los como:

- 1 - analisar a visibilidade da FNAC Viseu nos media regionais do distrito;
- 2 - identificar as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC;
- 3 - identificar os *stakeholders* da FNAC Viseu.

Uma vez que nos dedicamos a estudar a representatividade da FNAC na dinamização da cultura em Viseu, pareceu-nos necessário engrandecer este trabalho através de vários métodos de recolha de dados, de forma a testarmos, empiricamente, a premissa apresentada. Segue, abaixo, uma figura que define os métodos utilizados:

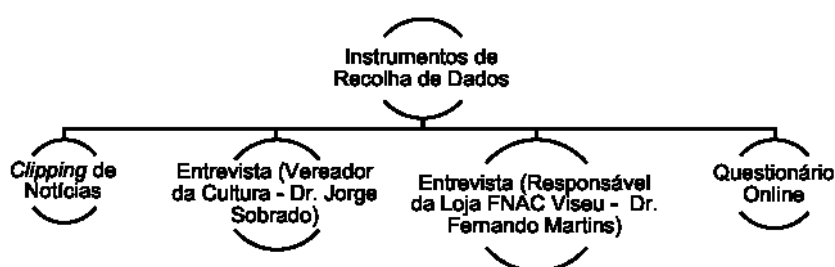


Figura 6 - Instrumentos de Recolha de Dados

Fonte própria

2. Instrumentos de Recolha de Dados

2.1. Estágio FNAC Viseu

A opção de realizar um estágio na FNAC Viseu serve de mote ao estudo de caso deste projeto, dada a sua vasta oferta a nível cultural. Yin (2001, p. 32) afirma que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estágio na FNAC Viseu durou cerca de 4 meses (16 de janeiro a 02 de maio de 2018), onde estive presente como Assistente de Comunicação e Organizadora de Eventos, realizando várias tarefas e projetos, entre os quais “abertura de loja”, agenda cultural, campanhas FNAC, organização de eventos (dentro dos quais exposições, apresentações, música ao vivo, eventos diários de entrada livre), projetos, e outros trabalhos de índole variada.

As tarefas e projetos realizados, e consequente tabela, pormenorizada com as tarefas diárias realizadas ao longo do estágio serão apresentadas posteriormente no ponto 4 deste projeto.

2.2. Clipping de notícias

Como afirma Mafei (2008, p. 72), “Todo o material divulgado nas diferentes mídias (TV, jornais, revistas, sites e rádio) é reunido e encaminhado ao cliente. Mas engana-se o profissional que ainda acha que o *clipping* é apenas a coleta de textos: é praticamente generalizada a impressão de que o *clipping* é a mera atividade de coleta de textos. Esse trabalho, no passado, era confundido com a automática operação de recorte e colagem de matérias. Hoje, ele é muito mais estratégico, se tiver certo grau de sofisticação.”

O *clipping* de notícias ([Anexo 1](#)) vai servir de mote para a análise da ligação entre a FNAC e os media regionais de Viseu e a sua visibilidade nos mesmos, demonstrando se a comunicação que é produzida pela empresa é divulgada pelos media e se chega à opinião pública. A realização de um *clipping* que complementasse esta investigação foi decidida após a escolha do tema e do local de estágio com os orientadores de mestrado e validada pelo Responsável da FNAC Viseu, Dr. Fernando Martins que designou os media mais pertinentes para esta investigação, não só pela sua relevância na região, como também a sua ligação com a FNAC, trazendo mais frutos e mais informação/resultados à investigação e à empresa. Foi consensual que os jornais selecionados seriam o Jornal do Centro, Diário de Viseu e Jornal da Beira e, a sua análise incidiria num período de tempo de quatro meses, de janeiro a abril de 2018, visto ser o período de tempo, aproximadamente, deste estágio curricular de mestrado.

Feita a seleção dos media e as datas de análise dos mesmos, foi necessário esclarecer os critérios de seleção das notícias, sendo eles: género jornalístico, título e data da notícia, conteúdo da notícia, posição e tamanho da notícia, existência (ou ausência) de fotografia, página par ou ímpar, se possui chamada na primeira página e se comunica uma visão favorável ou desfavorável da empresa.

2.3. Entrevista – Sr. Vereador da Câmara Municipal de Viseu Dr. Jorge Sobrado

Segundo Ribeiro (2008, p. 129), a entrevista é “a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa

que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores”.

Esta é uma entrevista estruturada, com a existência de um roteiro pré-definido, onde a cultura, e a sua representação nesta cidade, detêm o foco deste método.

A entrevista ([Anexo 2](#)) consiste num conjunto de seis perguntas, começando pela relação entre o público de Viseu e a sua ligação com a cultura, seguida de orçamentos, oferta cultural e divulgação da mesma na região. A entrevista termina com uma pergunta relativa à relação da FNAC com a criação e divulgação dos eventos culturais na região de Viseu.

O entrevistado tem o poder de decisão no que diz respeito às respostas, contudo, é de extrema relevância identificar a confidencialidade da entrevista. A aprovação da entrevista seria agendada presencialmente, por telefone ou e-mail, por forma a dar origem a uma entrevista presencial. Caso não houvesse disponibilidade por parte do entrevistado para efetuarmos a entrevista presencialmente, a mesma poderia ser efetuada por escrito e enviada por e-mail.

Infelizmente, e apesar das várias tentativas de contacto realizadas, nunca obtivemos resposta por parte do Dr. Jorge Sobrado, pelo que a entrevista não se realizou.

2.4. Entrevista – Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins

Na perspetiva de Lakatos e Marconi (Lakatos & Marconi, 2008, p. 278), a entrevista trata-se de “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias, tendo como objetivo compreender as perspetivas dos participantes”.

Mais direcionada para a empresa que serve de mote a esta investigação – FNAC Viseu – a segunda entrevista prevista pretendia auscultar a opinião de Fernando Martins, Responsável da Loja FNAC Viseu ([Anexo 3](#)).

Esta entrevista possui um total de nove perguntas, todas relacionadas com a loja FNAC, estando sempre presente o foco da cultura.

A realização desta entrevista prometia ser, à partida, uma tarefa mais acessível, dado o contacto direto e diário com o entrevistado. Ou seja, não seria necessária a troca de e-mails para agendar a entrevista, nem a realização de uma entrevista tão formal.

A entrevista passou por um processo de aprovação pelo entrevistado, dado ser o Responsável de Loja.

Após a realização da entrevista, foi feita a recolha e tratamento de dados por forma a obtermos o maior número de informação possível, para uma melhor e mais eficaz investigação.

2.5. Questionário

O questionário, segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido como “uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

A realização do questionário tem como objetivo obter o máximo de informação possível acerca dos conhecimentos relativos à representatividade da FNAC na dinamização da cultura em Viseu.

O questionário (<https://goo.gl/forms/5QI7cINi8913loEU2>) inicia-se com um pequeno texto introdutório onde é retratado o carácter do questionário, assim como a sua confidencialidade. Seguem-se perguntas de informação pessoal, como género, idade, habilitações literárias e distrito.

Após esta parte introdutória, o questionário é dividido em duas partes, com questões de resposta aberta e questões de resposta fechada. A primeira parte diz respeito à cultura em Viseu e contempla seis perguntas, maioritariamente relativas à opinião do inquirido. As respostas dividem-se em: resposta curta (duas respostas), resposta sim ou não (duas respostas) e resposta de escala 0 a 10 (duas respostas), com base na metodologia NPS (*Net Promoter Score*).

A segunda parte diz respeito à FNAC e a cultura em Viseu, também com seis perguntas, maioritariamente relativas ao conhecimento e participação do inquirido em eventos culturais estabelecidos pela/na FNAC Viseu. As respostas dividem-se em resposta sim ou não (quatro respostas) e a respostas de escala 0 a 10 (duas respostas), com base na metodologia NPS.

A recolha de dados decorreu entre 14 de março e 14 de maio de 2018 (dois meses), recorrendo à utilização dos formulários do Google e à divulgação dos mesmos através da rede social Facebook (perfil pessoal). Após a primeira divulgação, o questionário foi partilhado de duas em duas semanas, não obstante as partilhas efetuadas por amigos na rede.

Os participantes foram previamente informados dos propósitos do questionário, dos procedimentos de investigação e dos limites de confidencialidade.

Após o término do prazo de resposta procedeu-se à construção da base de dados em Excel - tendo em conta as perguntas realizadas não se justifica a realização da mesma noutra plataforma, sendo o Excel a forma mais fácil e acessível para tratamento dos dados e realização dos gráficos, para uma melhor aquisição de informação.

3. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo iremos descrever os resultados obtidos no que diz respeito aos instrumentos de recolha de dados referenciados no capítulo anterior. Desta forma, iremos analisar cada instrumento individualmente, de maneira a obtermos uma análise íntegra e assertiva.

3.1. *Clipping* de notícias

O *clipping* de notícias foi realizado a três jornais regionais de Viseu: Jornal do Centro, Jornal da Beira e Diário de Viseu, durante o período de 4 meses (janeiro de 2018 a abril de 2018). É de salientar que o *clipping* de notícias foi efetuado através dos dados disponíveis na Biblioteca Municipal de Viseu, havendo, deste modo, algumas falhas no acesso à totalidade dos jornais.

No que diz respeito ao Jornal do Centro, um jornal semanário, reconhecido pela sua referência na região de Viseu, não foram analisadas as edições de 13, 20 e 27 de abril. Contudo, nenhuma edição analisada possuía publicações relativas à FNAC Viseu, o que nos revela que, a nível de região centro, a FNAC Viseu não possui qualquer visibilidade.

No Jornal da Beira, o jornal semanário, da Diocese de Viseu, foram encontradas cerca de 17 publicações, nos 4 meses de análise. Não foi analisada 1 edição correspondente ao dia 4 de janeiro, pelas limitações já referidas.

Nas publicações deste jornal, relativas à FNAC, podemos verificar que todas estão incluídas no tópico “Cartaz”. Para além disso, podemos verificar uma correlação no que diz respeito ao número de página, posição e tamanho da notícia, visto que a coluna intitulada “Cartaz” se situa sempre na página 16 ou 17 do jornal, e do lado esquerdo ou direito da página respetivamente, possuindo uma localização física estável, tendo em conta que se trata de uma notícia sobre eventos culturais, o consumidor, à

partida, já sabe a localização da mesma. As publicações tratam apenas de informações relativas a eventos ou exposições a realizar na FNAC e nas edições de 11 de janeiro e 5, 19 e 26 de abril não existem publicações. Em anexo encontraremos a análise das notícias ([Anexo 4](#)) e respetivas imagens ([Anexo 5](#)).

No último, e mais referenciado jornal da região, o Diário de Viseu, encontramos um vasto número de publicações, sendo que, ao contrário dos jornais anteriores, este trata-se de um jornal diário (porém só publicam de segunda a sexta, excluindo fins de semana e feriados).

No primeiro mês analisado, janeiro de 2018, o Diário de Viseu incluía 29 notícias relativas à FNAC Viseu ([Anexo 6](#)), ([Anexo 7](#)): 27 notas informativas, 1 notícia em rodapé e 1 notícia, sendo que não foram publicadas notícias referentes à FNAC em nove edições. As 27 notas informativas dizem respeito à coluna “Tome Nota” e correspondem a datas e indicações de eventos na FNAC Viseu e não possuem correlação no que diz respeito ao número e localização na página, apesar de estar sempre nas primeiras páginas do jornal. É de salientar que na mesma coluna “Tome Nota”, algumas edições do jornal possuem mais do que uma referência à FNAC. Relativamente à notícia de rodapé, a mesma indica a realização de um evento na FNAC, mas mais pormenorizada do que as notícias da coluna “Tome Nota”, contudo não existe correlação entre os focos de análise. Por fim, a única notícia presente no jornal, diz respeito aos trabalhos premiados da maratona fotográfica. A notícia é acompanhada de uma imagem e ocupa a parte esquerda de uma página ímpar, sendo a mesma página onde está presente a coluna “Tome Nota”. A notícia é favorável, fazendo referência à Maratona Fotográfica e à exposição dos trabalhos no Palácio do Gelo.

No segundo mês analisado, fevereiro, encontramos 25 notícias referentes à FNAC, sendo que a edição do dia 13 não foi analisada, e a edição do dia 8 não possuía referências da FNAC ([Anexo 8](#)), ([Anexo 9](#)). Destas 25 notícias, 2 são notícias rodapé, e 23 notas informativas. As informativas, não contêm correlação entre os focos de análise, e dizem todas respeito a datas e horários de evento a realizar na FNAC. As duas notícias de rodapé também não possuem correlação entre os focos de análise, e dizem respeito, mais uma vez, a eventos a realizar na FNAC, contudo mais pormenorizados do que as notas informativas.

No mês de março, foram encontradas 29 notícias alusivas à FNAC, todavia 7 edições não continham notícias relacionadas com a empresa e as edições de 15 e 30 de março não foram analisadas ([Anexo 10](#)), ([Anexo 11](#)). Das 29 notícias encontradas, apenas uma notícia pertencia ao rodapé, sendo que as 28 restantes fazem parte da

coluna “Tome Nota” do jornal. Desta forma, e mais uma vez, todas as notícias não possuem correlação entre os focos de análise, e todas dizem respeito a eventos e horários da FNAC, porém, a notícia do rodapé é mais pormenorizada do que as restantes.

Por fim, o último mês analisado, abril, possui cerca de 14 notícias: 3 notícias de rodapé e 11 notas informativas ([Anexo 12](#)), ([Anexo 13](#)). As edições dos dias 20 e 30 de abril não foram analisadas e 7 edições não continham notícias. Mais uma vez, em geral não existe correlação entre focos de análise, e todas as notícias fazem referência a datas e horários de eventos a realizar na FNAC, contando que as notícias de rodapé são mais pormenorizadas do que as notas informativas.

De um modo geral, podemos concluir que a FNAC não possui uma forte ligação com os media regionais, para além da partilha da agenda FNAC com os mesmos, como podemos verificar no *clipping* de notícias efetuado.

3.2. Entrevista – Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado

Este método de recolha de dados não foi efetuado dado que não foi possível contactar o potencial entrevistado. Segue em anexo a referência a um dos e-mails enviados ao Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado e que não obteve resposta ([Anexo 14](#)).

3.3. Entrevista – Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins

De forma a entendermos mais concretamente e obtermos resultados mais autênticos relativamente à FNAC de Viseu, decidimos realizar uma entrevista ao Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins, a entrevista está presente em anexo, com as respetivas respostas ([Anexo 15](#)), contudo, para uma fácil compreensão, serão descritas em seguida as perguntas da entrevista:

- 1- Quais são os valores, missão e visão da FNAC?
- 2- Qual o conceito da FNAC? Como se manifesta na sua atividade?
- 3- Quais são os objetivos comerciais da FNAC?
- 4- Quais as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC?
- 5- Julga estar a atingir os objetivos a que se propõem a nível cultural?
- 6- Perceciona a população viseense como um público interessado na cultura?
- 7- Considera que a FNAC tem um papel fundamental na dinamização da cultura em Viseu? Porquê?

8- De que forma a FNAC veio contribuir para a dinamização da cultura em Viseu?

9- Considera que a FNAC possui uma boa visibilidade nos media regionais do distrito?

A entrevista foi realizada presencialmente, no escritório do entrevistado e teve a duração de cerca de 10 minutos. Esta foi gravada, exclusivamente para o contexto de investigação, com a autorização verbal do entrevistado.

Iniciando a entrevista, o entrevistado responde diretamente à pergunta efetuada, focando sempre um pouco da história da FNAC e como conseguiu chegar onde está. E o mesmo acontece durante a entrevista toda, o entrevistado responde sempre às questões colocadas, focando sempre a evolução da FNAC até hoje, demonstrando o que ela conquistou com o passar do tempo. Exemplo disso é a resposta do entrevistado quando inquirido sobre a missão da FNAC que começa por fazer referência aos primórdios da FNAC: “(...) a FNAC quando começou, começou por vender apenas quadros para molduras de fotografias, nos anos 60. Depois apostou muito na fotografia e a génese da FNAC ainda continua a ser fotografia, depois começou com os livros e os CD's, mais tarde os CD's obviamente, na altura com vinis com certeza, depois entrou na área tecnológica, agora já temos os conectáveis (...)”.

Questionado sobre o conceito da FNAC e como se manifesta na sua atividade, este aponta a cultura como foco principal e a consequente confiança entre cliente-colaborador, afirmando que “(...) é sentir à vontade e ganhar a confiança da própria insígnia, dos colaboradores que cá trabalham e sentirem-se tão bem que aí sim, compram!”. Na terceira questão referida os objetivos comerciais da FNAC, o entrevistado foca a cultura, não como objetivo principal, mas como distinção da FNAC. Porém, segundo o entrevistado, o principal objetivo trata-se do lucro “como qualquer empresa”, fazendo sempre referência à conexão e conquista da confiança do cliente, como base para um futuro sucesso, ou neste sentido, o lucro.

Na quarta questão, direcionada para as estratégias de promoção da cultura, o entrevistado refere que, graças ao mercado atual em que vivemos, é necessário fidelizar o cliente e fazer com que ele conheça melhor a FNAC e a cultura que ela oferece, tornando esse foco mais relevante do que “a parte promocional das coisas”. Fernando Martins afirma mesmo que “(...) temos que fidelizar o cliente e essa fidelização terá que ser por outra coisa que não, essencialmente, o preço.”.

Na quinta pergunta questionamos o entrevistado se julga estar a atingir os objetivos a que se propõem a nível cultural. O entrevistado afirma logo que sim,

justificando que “já somos reconhecidos no mercado (...)”, esclarecendo que “levam cultura onde ela não existia, onde as pessoas não tinham acesso, e massificada para todos”, chegando mesmo a afirmar que “para nós tanto faz se os clientes vão lá, saiam e não compreem”, visto que o principal objetivo deles é levar a cultura a todos, e é a estratégia que têm utilizado e com sucesso.

Sexta pergunta, questionado sobre a relação entre o público viseense e o seu interesse pela cultura, obtivemos a resposta direta: “é de extremos”. O entrevistado passa a explicar, afirmando que existe uma enorme discrepância entre a população que reside dentro da cidade e fora da cidade e, também, entre trazer artistas da cidade e artistas externos, afirmando que “nós sabemos que, se vamos trazer uma pessoa local que o Fórum vai estar cheio, mesmo que seja algo que não seja muito interessante, ou seja existe essa cultura, e essa apetência pelo consumo da cultura”. O entrevistado faz ainda referência à nova parceria que a FNAC tem, este ano, com a Feira de São Mateus, justificando que a população viseense “reconhece a nossa importância junto da cultura, da música, essencialmente.”

Na sétima e oitava pergunta, inquirimos o entrevistado sobre o papel e a contribuição da FNAC para a dinamização da cultura em Viseu. Mais uma vez o entrevistado recorre à referência aos primórdios da FNAC, afirmando que, mesmo antes de chegarem a Viseu, as pessoas já perguntavam pela altura em que isso ia acontecer. E desde então, mesmo com uma menor promoção dos eventos, os clientes já estão habituados à base geral da agenda, acabando mesmo por serem eles a irem ao encontro da FNAC e não o contrário: “sempre que temos um evento, já não temos que fazer tanta força, ou seja os clientes já nos procuram, e isso é o maior feedback que podemos ter”.

Por fim, questionados sobre a visibilidade da FNAC nos media regionais do distrito, Martins esclarece que “não é algo onde a FNAC queira estar presente em força”. O entrevistado faz referência a algumas conexões com alguns canais e rádios, contudo explica que não se justifica, dado que não atingem o público-alvo pretendido. Contudo, afirma que “infelizmente os jornais locais também não são muito apelativos, e por outro lado eles têm uma visão puramente comercial”, não possuindo, desta forma, interesse em manter uma parceria com os mesmos, concluindo que “podia ser feito muito mais nos media locais, se eles achassem isso interessante”.

Podemos assim concluir que, para além do interesse comercial, a FNAC vê a cultura como estratégia principal da empresa, aquela que trouxe a FNAC até aos dias de hoje e conseqüente sucesso da mesma. Sendo o principal objetivo da empresa levar

a cultura todos, a FNAC parece ter conseguido, ganhando confiança e conexão com o cliente. Para além disso, podemos concluir que a FNAC não tem interesse em comprar espaço publicitário, acredita não necessitar desta e, por não fazer promoção, paga, nos media regionais, os mesmos não lhe retribuem com divulgação gratuita o que pode ajudar a esclarecer a fraca visibilidade da FNAC nos media regionais do distrito durante o período em que foi realizado o *clipping*.

3.4. Questionário

O questionário foi divulgado na rede social Facebook, no meu perfil privado a amigos, durante dois meses (desde 14 de março a 14 de maio), sendo partilhado de duas em duas semanas ([Anexo 16](#)). O inquérito foi divulgado também através de partilhas da publicação por parte de amigos do meu perfil e obtive um total de 80 respostas. Os resultados obtidos no questionário estão presentes no [Anexo 17](#), para consulta.

No início do questionário podemos observar que houve mais respostas do sexo feminino (44 respostas) do que do sexo masculino (36 respostas). O questionário foi respondido, maioritariamente, por pessoas dentro da faixa etária 21 – 25 anos (57 pessoas), seguido da faixa etária 26-30 anos (8 pessoas), 31 – 35 anos (5 pessoas), até aos 20 anos (3 pessoas), 41 – 45 anos (3 pessoas), 46 – 50 anos (1 pessoa) e mais de 50 anos (1 pessoa). É de salientar que a amostra retrata os meus amigos do Facebook, o que justifica, de algum modo, o maior número de respostas estar inerente à faixa etária 21 – 25 anos de idade.

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, 51 possuem licenciatura, seguidos de 15 com o 12º ano, 7 com mestrado, 4 com o 9º ano, 2 com doutoramento e 1 com bacharelato. Por fim, no que diz respeito ao distrito, maioritariamente dos inquiridos pertencem a Viseu (45 inquiridos), 21 pertencem a Aveiro, 3 a Guarda, 3 ao Porto, 2 a Braga e 1 a Coimbra, Bragança, Setúbal, Vila Real, Viana do Castelo, Polónia, respetivamente, o que torna o estudo mais assertivo dado que se refere à cultura de Viseu e maior parte dos inquiridos vivem nesta cidade.

Numa primeira instância do questionário, referente à cultura em Viseu, começamos com uma pergunta de resposta aberta, relativa ao orçamento mensal que o inquirido dedica à cultura. 23 inquiridos responderam 0€, 19 responderam 20€, 8 responderam 10€ e 50€, respetivamente, 4 inquiridos responderam 25€, 30€ e 100€ respetivamente, 2 inquiridos responderam 40€ e 1 inquirido respondeu 5€, 15€, 20-30€,

40-50€ e 1000€ respetivamente, o que nos revela que a maior parte dos inquiridos não gasta dinheiro/ou gasta pouco dinheiro no setor da cultura.

Na segunda pergunta, sendo esta de escala, pedimos para classificarem a importância da cultura no distrito de Viseu, e obtivemos respostas positivas, sendo que apenas 6 dos inquiridos são considerados detratores (visto que responderam abaixo de 6 na escala NPS), 36 inquiridos são considerados neutros (responderam entre 7 e 8 na escala NPS) e 38 inquiridos são considerados promotores (responderam entre 9 e 10 na escala de NPS).

Na terceira pergunta, também de escala, questionamos os inquiridos sobre a importância da existência de estratégias de divulgação cultural para os mesmos, e obtivemos respostas bastante positivas, o que demonstra o interesse da população inquirida relativamente a este tema. Deste modo, obtivemos apenas 4 inquiridos considerados detratores, 25 inquiridos considerados neutros e 51 inquiridos considerados promotores.

Na quarta pergunta, de resposta direta (sim/não), questionamos os inquiridos sobre o investimento do distrito de Viseu no setor cultural, na qual obtivemos 38 inquiridos a responder que Viseu investe o suficiente neste setor e 42 inquiridos a responder que não, demonstrando o descontentamento dos inquiridos perante esta situação.

Na quinta pergunta, também de resposta direta, interrogamos os inquiridos sobre uma maior adesão por parte dos mesmos, caso existissem mais eventos culturais e formas de divulgação dos mesmos, e obtivemos 75 respostas positivas, e 5 respostas negativas, o que nos demonstra uma justificação perante as respostas da pergunta anterior.

Na última pergunta deste tema, questionamos os inquiridos de uma forma mais pessoal, pedindo para identificarem, numa resposta aberta, que tipo de eventos culturais gostariam de ver em Viseu. Esta pergunta obteve várias respostas, contudo alguns tipos de eventos foram alvos de várias respostas dos inquiridos, como concertos, teatro e feiras do livro. Para além disso obtivemos respostas como: festivais, música, palestras, feiras gastronómicas, cinema ao ar livre, espetáculos, moda, rock in rio, peças de teatro, conferências, exposições, cultura da arte, artistas de rua, atividades de dinamização museológica, projeções audiovisuais, animações, eventos literários, feiras medievais. Nestas respostas, podemos verificar tipos de eventos pouco ou nada existentes na cidade de Viseu, contudo algumas respostas não se justificam de tal maneira dada a sua habitual realização nesta cidade, o que demonstra que ou os inquiridos pretendem

tornar esses eventos (por exemplo, animações e peças de teatro) ainda mais comuns, ou então não se encontram bem informados sobre a dimensão e participação deste setor na cidade de Viseu.

A segunda instância deste questionário diz respeito à FNAC e a cultura em Viseu. Na primeira pergunta questionamos o inquirido sobre a sua “relação” com a loja FNAC Viseu, isto é, se é cliente da mesma. Em resposta, obtivemos 59 respostas positivas e 21 respostas negativas. Sendo que maioritariamente dos inquiridos são clientes FNAC, o que torna o estudo mais assertivo.

No que diz respeito à segunda pergunta, questionamos o inquirido sobre o facto de ter conhecimento no que diz respeito à FNAC como meio de criação e de divulgação de eventos. Nesta pergunta obtivemos 47 respostas positivas e 33 respostas negativas. É de salientar que é pedido em questionário, para que quem respondeu negativo nesta pergunta, siga para a pergunta número 5, visto que não se enquadram com as perguntas seguintes.

Na terceira pergunta, interrogamos os inquiridos sobre a sua participação nos eventos culturais da FNAC Viseu. Nesta pergunta obtivemos 47 respostas, sendo que 30 responderam que não costumam participar e 17 responderam que participam. Pedese novamente a quem respondeu “Não” que siga para a pergunta número 5.

Relativamente à pergunta número quatro, pede-se uma resposta em escala NPS relativa à classificação dos eventos culturais realizados na/pela FNAC Viseu. Nesta pergunta obtivemos um total de 17 respostas, sendo que o resultando é negativo. 5 dos inquiridos são considerados detratores, 5 são considerados neutros e 7 são considerados promotores.

No que diz respeito à quinta pergunta, indagámos sobre a contribuição da FNAC Viseu no que diz respeito ao aumento da criação e divulgação de eventos culturais no distrito de Viseu. Nesta pergunta obtivemos 80 respostas, sendo que 62 foram positivas e 18 negativas. Contudo, quando questionamos os inquiridos sobre a divulgação dos eventos por parte da FNAC, as respostas revelam-se bastante negativas, sendo que 37 inquiridos são considerados detratores, 33 são considerados neutros e apenas 10 inquiridos são considerados promotores, o que nos demonstra o descontentamento dos inquiridos por parte da divulgação dos eventos por parte da FNAC, o que pode ir ao encontro aos dados obtidos sobre a fraca participação dos mesmos nos eventos (terceira pergunta da segunda parte do questionário).

4. Relatório de Estágio

Este capítulo serve de mote ao estágio realizado ao longo de, aproximadamente, 4 meses (16 de janeiro a 02 de maio de 2018), na empresa FNAC Viseu.

Ao longo do estágio, estive presente como Assistente de Comunicação e Organizadora de Eventos, realizando tarefas e projetos variados, que me permitiram aprender e consolidar a minha experiência profissional e a esta investigação, facultando-me informações específicas e de extrema relevância que serão esclarecidas ao longo deste trabalho.

4.1. Tarefas Realizadas

Ao longo do estágio, várias foram as tarefas realizadas, estando integradas em diferentes áreas. Estive presente maioritariamente como Assistente de Comunicação, acabando por realizar tarefas relacionadas com a Organização de eventos, assessoria de comunicação e design. Neste capítulo as tarefas vão ser descritas em texto, estando acompanhadas de um anexo mais amplo e complexo com a descrição exaustiva e diária das tarefas realizadas ([Anexo 18](#)).

4.1.1 Abertura de loja

A abertura da loja inclui uma quantidade de tarefas específicas e diárias, a efetuar antes da abertura da loja.

Começamos com a preparação do Fórum FNAC. Em dias *normais*, em que não vai acontecer nada no Fórum FNAC, a tarefa a efetuar passa por ser colocada música ambiente no Fórum. Existe sempre um CD específico para passar. Geralmente trata-se de um músico ou banda que vá atuar na loja, ou então o CD dos Novos Talentos FNAC. Em dias de eventos, no Fórum FNAC, para além da música ambiente, é preparado o retroprojetor para colocarmos o Digital do evento a passar e também o palco, consoante o evento que for (música ao vivo, apresentações ou Fórum miúdos).

Para além disso, é nossa função ainda colocarmos Agendas Físicas em cada mesa do Fórum.

Enquanto as luzes principais da loja não acendem, aguardamos pela reunião ISI¹¹. A reunião ISI serve para nos informar dos resultados da loja no dia anterior, comparando com o mesmo dia no ano anterior, verificando se os resultados em cada

¹¹ - ISI – Inovar – Simplificar - Implementar

setor estão positivos ou negativos. Para além disso informam-nos do top de vendas do dia anterior, do que se vai passar a nível comunicacional durante o dia e se há novidades ou campanhas a efetuar, entre outros assuntos que sejam pertinentes partilhar. São tópicos desta reunião: Indicadores, Agenda da Reunião, Novidades, Qualidade de Serviço, Formações, Gestão de Presenças, Campanhas, Agenda Fórum, Comunicação, Alertas, Foco, PDCA (Planear, Executar, Verificar, Agir).

Ainda antes da loja abrir, é necessário ligar as televisões onde é transmitida publicidade relativa à comunicação e a música para os espaços de leitura da FNAC. Na maior parte dos dias ainda é necessário ir à Logística verificar se chegou alguma encomenda ou correio interno para a Comunicação e verificar se está tudo em ordem na loja.

Geralmente, são estas as tarefas necessárias a cumprir antes da abertura da loja, havendo sempre exceções ou tarefas adicionais, principalmente em dias de campanha, ou em alterações na loja.

A abertura de loja foi uma das primeiras coisas que tive de aprender e que comecei desde logo a fazer sozinha. No início foi um pouco complicado: apesar de serem poucas tarefas, havia muitos pormenores que me deixavam bastante confusa e, quando algo não corria como era suposto, eu ficava bastante preocupada com o sucedido. Contudo, felizmente com mais rapidez do que estava à espera, percebi que tudo era bastante lógico e perceptível, acabando por se tornar uma das tarefas mais simples durante todo o estágio.

4.1.2 Agenda cultural

A agenda cultural é o maior dos poucos meios de divulgação da agenda que a FNAC possui. Vários são os formatos desta, passando pela agenda física, em formato de folheto, agenda em formato 40x60 e agenda em formato 80x120. Além disso, ainda existe uma vasta diversidade de eventos que podem existir na FNAC, tais como apresentações, lançamentos, exposições, música ao vivo e eventos diários de entrada livre.

O processo da agenda cultural começa pelo contacto entre a FNAC e a entidade que se pretende trazer à loja. Após confirmação da mesma e processamento dos dados e necessário preencher quatro ficheiros diferentes. Em primeiro lugar, começa-se por preencher a agenda cultural online que pertence à sede da FNAC e onde estão incluídas todas as agendas de todas as FNACs do país. Em seguida preenche-se a agenda

destinada à gráfica para impressão, onde são descritos todos os eventos da quinzena (grupo a que corresponde, nome do evento, por quem é realizado e data do evento). Posteriormente é necessário preencher a agenda relativa à agenda física, onde são apenas colocados todos os eventos que se vão realizar (ciclo de cinema não incluído). Para além disso, neste documento é necessário colocar a descrição das atividades. Por fim, é necessário preencher as agendas referentes ao *Press Release*. Este documento é o mais detalhado pois inclui todos os eventos e as respetivas descrições.

Por fim, ainda são partilhados os eventos específicos (excluímos os ciclos de cinema, dadas as normas da FNAC) no Twitter da FNAC Viseu, com o digital e a respetiva descrição do evento.

Este processo leva bastante tempo, desde as confirmações até aos documentos finais são necessárias várias aprovações por parte da sede e várias correções após envio à gráfica.

Posteriormente são nos enviados os digitais das agendas, seguido das agendas nos diversos formatos, documentos destinados à disponibilização em loja.

Este processo é realizado duas vezes por mês, dividido por quinzenas. Esta é uma tarefa que aprendi num mês de estágio, acabando por conseguir realizar todo o processo autonomamente. É uma tarefa complexa, dada a enorme responsabilidade inerente à mesma e aos imensos detalhes e pormenores para que nada corra mal.

Contudo é uma das tarefas que mais gostei de realizar, visto ser uma tarefa específica da comunicação e que é moderadamente complexa, o que fez aumentar o meu sentido de responsabilidade, acabando por aprender bastante com ela.

4.1.3 Campanhas FNAC

Uma das tarefas mais trabalhosas do meu estágio foram as campanhas realizadas pela FNAC. O processo começa com a partilha das campanhas estabelecida pela Sede da FNAC e com um *plafond* definido pela mesma para pedidos de PLV (*Publicité sur le lieu de vente*). Contudo o *plafond* definido é sempre muito reduzido, o que nos obriga a efetuar mais PLV na nossa loja.

Desta forma, a loja efetua os pedidos à Sede que, posteriormente, no-los envia nos respetivos formatos. Para além disso, criamos mais PLV e em diversos formatos.

O processo mais complicado de realizar, diz respeito às régua, pois para além de termos que fotocopiar, é necessário recortar e colar para conseguirmos obter o formato correto. Para além disso são efetuados formatos em A5, A3 e 40x60.

Infelizmente, por motivos de impressão, todos eles necessitam de recortes. Esta acaba por se tornar uma tarefa trabalhosa, que nos faz perder bastante tempo, dado o volume de PLV necessário.

Além disso, após recebermos as campanhas previamente pedidas, e efetuarmos o resto do PLV necessário, passamos à fase da colocação das campanhas em loja. Geralmente alguns departamentos colocam, contudo nem todos o fazem, por isso antes da loja abrir colocamos a campanha em vigor, outra tarefa árdua, dada a quantidade de PLV existente.

Nem todas as campanhas realizadas necessitam de PLV extra, para além daquele que é facultado pela Sede. Nestes casos, após ser pedido e enviado, o PLV é distribuído nos respetivos departamentos, sendo colocado em loja pelos próprios colaboradores do departamento.

De todas as campanhas realizadas durante o meu estágio, passo a citar aquelas em que participei: *Flash Sales*, *Bebés e Mamãs – Puericultura*, *Preços Mínimos*, *20 Anos FNAC*, *Back to University*, *Dias Aderente FNAC*, *Óscares*, *Science4you*, *Festa do Livro*, *Fim de semana Apple*, *Dias do Vinil*, *Dia Mundial do Livro*, *Dia da Mãe e FNAC Tech*.

Desde o início que as campanhas se demonstraram um desapontamento para mim, visto não ser aquilo que eu estava à espera. Só quando comecei este estágio é que percebi que não somos nós (FNAC Viseu) que realizamos os processos gráficos das campanhas/PLV, e sim as gráficas estabelecidas pela Sede e pela FNAC Viseu.

Apesar disso, esta tarefa não deixa de ser uma das mais trabalhosas que fiz ao longo do estágio, e com ela aprendi que todos os pormenores são essenciais: que o papel de um assistente de comunicação não é só comunicar, mas sim observar tudo aquilo que o rodeia, para que não falhe nada no ponto de vista do cliente. Tal como o ditado nos diz “Quem não tem cão, caça com gato”, e sem dúvida, esse é um dos lemas de um assistente de comunicação.

4.1.4 Organização de eventos

Uma das tarefas mais cruciais do meu estágio foi a organização de eventos. Comecei logo por observar como começa o processo de organização de eventos na FNAC Viseu. O Departamento da Comunicação tem um *cache* anual que pode ser utilizado nos eventos. Contudo, o processo de pagamento dos eventos é efetuado através de um cartão oferta FNAC, sendo que nem todos os eventos são pagos.

O processo começa com a análise dos possíveis eventos que a FNAC quer trazer à loja. Estes eventos podem ser escolhidos através de sugestões enviadas, propostas ou até mesmo por escolha da FNAC. Depois é realizado o contacto entre a FNAC e o responsável/manager do evento. Após o evento ser confirmado é esperada a data do mesmo.

Quando se aproxima a data do evento, volta-se a entrar em contacto com o responsável/manager do evento para confirmar as últimas informações úteis: material necessário, localização da loja, hora presencial da loja, existência de alguma especificidade, entre outros detalhes relacionados ao evento.

No dia do evento, antes do mesmo começar, são realizadas várias tarefas. Nos eventos relativos ao Fórum FNAC, começa-se por colocar o digital no retroprojektor, seguido da megafonia do evento e da preparação do palco do evento. A megafonia corresponde a uma mensagem, dita em altifalante, que se houve pela loja FNAC, onde é apresentado o evento e as horas a que o mesmo se vai realizar. Após recebermos os responsáveis do evento, iremos novamente preparar o palco (se necessário) com o material específico do evento.

Durante o evento, é procedimento da FNAC Viseu tirar fotografias para enviar à Sede. No final do evento é necessário arrumar o Fórum FNAC. É de salientar que a preparação do palco varia consoante o tipo de evento, sendo que, na música ao vivo é bem mais complexo, dada a quantidade de material técnico existente.

Vários são os eventos realizados pela FNAC, passando por exposições, apresentações, música ao vivo, lançamentos e eventos diários de entrada livre. Vou passar a especificar cada um, relacionando com aqueles que realizei ao longo do estágio.

4.1.4.1 Exposições

As exposições são colocadas no Fórum FNAC, permanecendo durante algum tempo e, passam de loja em loja em todo o país.

Quando comecei o meu estágio, a exposição que estava presente na FNAC Viseu designava-se “Limbo e Terrain Vague”. Esta foi trocada no início do mês de fevereiro, para a exposição “Martine – Há 50 anos a encantar Portugal”. Ainda realizei a exposição “Imagens que contam” e a “9ª Maratona Fotográfica FNAC Viseu”. ([Anexo 19](#))

Com as exposições tive o privilégio de conhecer o processo de troca de materiais e o cuidado a ter na alteração das mesmas, a nível físico.

Também realizei a exposição da “9ª Maratona Fotográfica FNAC Viseu”, exposta no Palácio do Gelo.

4.1.4.2 Apresentações

Por apresentações entendemos a apresentação de livros, revistas entre outros produtos e os lançamentos. A FNAC distingue ainda as apresentações do Fórum Miúdos, onde estão inseridas apresentações para as crianças.

No decorrer do estágio realizei várias apresentações ([Anexo 20](#)), desde apresentações de livros, revistas, conferências, animações e aniversários: apresentação do livro “A Pipa e o Sr. Doutor” – Cátia Ladeira, “Cuidados com o bebé” – J. S. Clínica Médica, Dia dos Namorados – Puff – Animação & Eventos ([Figura 7](#)),



Figura 7 - Dia de S. Valentim, FNAC Viseu

Fonte própria

“Workshop Origami” – Carlos Silva, (realizada várias vezes durante o estágio), apresentação do livro “O Crivo” – Nuno F. Santos, apresentação Fórum Miúdos, “Uma história com emoções” – Emília Sarmento, “Miau Magazine” - Miau Magazine, apresentação Fórum Miúdos, “A Hora do Conto” – Puff – Animação & Eventos, (realizada várias vezes durante o estágio), “A Família na Relação com o Bebê” – J. S. Clínica Médica, apresentação do livro “A Perda” – Lúcia Julião, conferência

“Consciência: realidade multidimensional” – Associação Internacional de Parapsiquismo Interassistencial, Festa 10 anos FNAC – interna, apresentação Fórum Miúdos, “Criações de Primavera” – Emília Sarmiento, apresentação “Primeiros Lanches” – J. S. Clínica Médica, apresentação Fórum Miúdos: “Yoga com livros” – Namasté Shala e apresentação do livro “Janelas Imperfeitas” – Zília Gonçalves.

As apresentações possuem basicamente o mesmo processo de montagem, variando no Fórum Miúdos. É colocado no Fórum FNAC o digital, em conjunto com a mesa, microfone, águas, expositor, junto com alteração das luzes, havendo sempre alterações consoante o pedido do responsável. No Fórum Miúdos a montagem varia consoante a atividade e o pedido do responsável.

4.1.4.3 Música ao vivo

A música ao vivo é o evento mais trabalhoso e minucioso a realizar. Não só porque, geralmente, são os eventos que trazem mais pessoas, mas também porque juntam muitos outros fatores fundamentais para a realização do mesmo.

No meu estágio não acompanhei nenhum evento de música ao vivo sozinha, estive sempre acompanhada, ou do meu Orientador, Marco Gaspar, ou do Técnico de Som, Pedro Simões. Apesar de ter aprendido bastante sobre as Técnicas de Som, não foi o suficiente para realizar eventos com esta envergadura.

Os eventos de música ao vivo passam por um processo bastante complexo. Inicialmente seguem o mesmo regime das apresentações. Contudo, no dia do evento, vários são os detalhes a ter em atenção, nomeadamente preparar senhas de consumo (duas por cada artista + técnico de som), a serem utilizadas na pastelaria do Fórum FNAC. Além disso, temos de ter o cuidado de ir buscar os artistas ao cais do Palácio do Gelo, juntamente com o segurança e o carrinho para trazermos o material técnico. Depois de os encaminharmos ao Fórum é necessário tratar do material em palco, da megafonia e dos dados para pagamento do evento.

Infelizmente não participei em muitos eventos de música ao vivo. Durante o meu estágio realizei os eventos ([Anexo 21](#)) Tiago TPC, Eu Fúria, Ricardo Tininha, Urso Bardo e Blue&White.

Apesar de ter sido uma experiência curta, todos eles me ensinaram coisas diferentes e, sem dúvida, que a parte mais difícil foi lidar com as pessoas. É uma responsabilidade enorme e, dada a falta de prática, é frustrante a dificuldade em conseguir lidar com situações e pessoas, com as quais não estamos a contar. Para além

disso, o meu modesto conhecimento a nível técnico também dificultou muitas coisas. Apesar de ter sempre ajuda e de ter aprendido bastante, houve situações em que ajudaria estar mais integrada no assunto.

4.1.4.4 Eventos diários de entrada livre

Os eventos diários de entrada livre estão maioritariamente relacionados com o ciclo de cinema. Isto é, passagem de filmes relativos a um tema escolhido por quinzena, com base numa data sazonal. Estes são transmitidos no Fórum FNAC, para que as pessoas possam assistir de forma totalmente gratuita. Nestes eventos, geralmente o processo é feito com antecedência, visto que o ciclo de cinema é o mesmo para a FNAC de Viseu, Coimbra e Leiria. O ciclo de cinema é escolhido com base numa data sazonal muito importante, e que as três lojas concordem. Após o nome do ciclo escolhido, passa-se à escolha dos filmes, que estarão presentes, um por dia, nos dias em que o Fórum FNAC não possui mais eventos.

A escolha dos filmes passa primeiro por uma pesquisa relacionada ao tema, e de seguida pela procura dos filmes em loja (é obrigatório os filmes estarem à venda numa loja FNAC). Com o tempo fui aprofundando a minha pesquisa, visto que inicialmente era realizada na zona dos DVD's, e fui aprendendo a verificar na plataforma online, poupando muito mais tempo. Os filmes não podem ter passado nesse mesmo ano no ciclo de cinema, não podem ser para maiores de 16 anos, e não podem ser desadequados ao tema escolhido para o ciclo.

Após a escolha dos filmes, estes são inseridos nas diferentes plataformas para a Agenda Cultural.

No dia, à hora marcada, é necessário preparar o Fórum FNAC para a passagem do filme, sendo que o mesmo só acontece se houver pessoas no Fórum que o justifiquem.

Os eventos diários de entrada livre não são de difícil preparação e execução. Contudo o que os antecede é bastante trabalhoso, acabando por me ensinar que, até mesmo os eventos de menor estrutura e de fácil execução, precisam do nosso maior empenho e de concentração, acabando por nos preparar para eventos, de maior construção.

4.1.5 Projetos

No decorrer do meu estágio, vários foram os que me orgulho de ter realizado sozinho. Projetos que me foram pedidos à parte das tarefas regulares de estágio.

Passo a citar exemplos de projetos realizados ao longo do estágio ([Anexo 22](#)).

O projeto FNAC Sustentável tem por base o conceito da Responsabilidade Social presente na FNAC. O projeto consiste na sensibilização para o gasto de plástico realizado em loja. Para terminarmos com esse problema, foram trocados os copos de plásticos presentes em loja por copos de vidro. O meu papel neste projeto foi realizar o cartaz para a sensibilização deste problema.

Outro projeto realizado teve por base o evento do Dia dos Namorados, em que tive que tratar de toda a parte gráfica do mesmo. Isto incluiu a criação dos bilhetes em conjunto com a criação dos cartões, para entregarmos como um “miminho” aos idosos que participaram no evento.

Relativamente à 10ª Maratona Fotográfica FNAC Viseu, a realizar em 2018, e a sua parceria entre a FNAC Viseu e a GlobalWines, criei um percurso (o mais curto e adequado) para análise dos espaços das marcas da GlobalWines.

Tendo em conta que este ano, a FNAC Viseu faz 10 anos, foi-me pedido para realizar o convite para a festa de aniversário. Um dos projetos que mais gosto tive de fazer, não só por ser uma área do meu interesse, mas também porque foi um pedido urgente e por isso precisou de bastante empenho e dedicação da minha parte. Além disso, a imagem criada foi utilizada, também, para todo o visual da festa, inclusive, cartazes, bolo e ímanes.

Por fim, o projeto que mais gostei de realizar e que mais orgulho me deu: a criação de um texto relativo ao novo projeto da FNAC – guitarras personalizadas – para a revista interna da FNAC (Espaço FNAC). O texto final sofreu pequenas alterações, acabando por não ser um texto totalmente meu, mas este acaso ajudou-me a compreender como se trabalha em assessoria.

4.1.6 Outros trabalhos

Muitos trabalhos foram realizados ao longo destes quase quatro meses de estágio. Contudo, alguns merecem mais destaque do que outros, devido ao seu grau de importância e pela quantidade de vezes que foram realizados.

Exemplo desses trabalhos são as senhas de consumo para os eventos de música ao vivo. Estas têm que ser recortadas e, consoante o evento, preenchidas e assinadas, de forma a serem distribuídas pelos membros do evento e técnico de som

pré-evento. Uma tarefa simples, mas que, se não fosse realizada causaria o descontentamento dos convidados.

Para além destes, foram realizados outros trabalhos, como a criação de PLV para diversas campanhas (gráfica e também manual), que já foi referenciado anteriormente, a criação de fotografias de diversas campanhas para envio direcionado à Sede da FNAC, a etiquetagem de material de loja, o envio de e-mails – tarefa realizada já com bastante experiência e duração de estágio, dado o grau de responsabilidade da tarefa - , a partilha de eventos no Twitter da FNAC Viseu (excluindo os eventos diários de entrada livre), o arquivo de ficheiros e agendas (trabalho de escritório) e a atualização da base de dados da Agenda Cultural.

Conclusão

Poder compreender os processos de comunicação estratégica implementados nas organizações e integrar a equipa de comunicação de uma grande empresa era um dos meus objetivos pessoais desde que terminei a licenciatura em Publicidade e Relações Públicas, por isso não hesitei no momento em que me foi dado a escolher realizar estágio ou projeto, no mestrado. Estagiar na FNAC Viseu, uma das 736 lojas FNAC espalhadas pelo mundo, foi por isso uma sugestão bem acolhida.

A entrada da FNAC em Portugal marcou a comunicação e comercialização dos produtos culturais, antes reservados às elites, comunicados apenas presencialmente e cujas apresentações estavam reservadas aos grandes centros urbanos. Pela forma de comunicar e pela gama de produtos e eventos que disponibilizou nas suas lojas espalhadas pelo país, a FNAC democratizou o acesso aos bens culturais, o que me levou a uma reflexão sobre este tema, com a leitura de textos de autores como Horkheimer e Walter Benjamin. Complementarmente, realizei leituras sobre marketing cultural, sem esquecer a releitura de autores de referência da comunicação organizacional como Teresa Ruão e Margarida Kunch.

O principal objetivo desta investigação foi responder ao problema de investigação: “Qual o papel da FNAC na dinamização da cultura em Viseu?”, questão que procurámos esclarecer pela revisão da literatura, pela investigação-ação em estágio na FNAC Viseu, *in loco*, pela aplicação de entrevistas e inquéritos e a realização do *clipping* nos jornais regionais de Viseu.

A revisão da literatura levou-me a recordar a importância da comunicação nas organizações, públicas ou privadas, apesar das suas especificidades, frisando, nas palavras de Teresa Ruão, que é a comunicação que diferencia e gera as organizações. Feita a revisão da literatura, foi importante realizar o estágio no local que me interessava conhecer e integrar a equipa que gere os múltiplos processos diários que são levados a cabo para garantir que uma loja como a FNAC, com diversas atividades a decorrer em simultâneo, funciona de forma adequada. O meu gosto por trabalhar na organização de eventos pôde ser apurado, mas também pude compreender toda a dimensão de produção que está por trás de um evento, enquanto assegurava a abertura da loja, ligava monitores, cortava senhas ou recebia as bandas. A pergunta “Qual o papel da FNAC na dinamização da cultura em Viseu?” ficou respondida pela descrição das atividades (e foram muitas!) levadas a cabo nos meus quatro meses de estágio, pela auscultação do diretor de loja, em entrevista e pelos inquéritos.

Quanto aos objetivos específicos

1. Analisar a visibilidade da FNAC Viseu nos media regionais do distrito;
2. Identificar as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC;
3. Identificar os *stakeholders* da FNAC Viseu,

julgamos ter respondido ao primeiro pelo *clipping* realizado e cujos resultados foram apresentados na II Parte deste documento. O número de notícias publicadas sobre a FNAC é praticamente inexistente, o que já tinha sido previsto pelo meu orientador de estágio e, também, pelo Responsável de Loja, na FNAC, durante a entrevista para estágio. O Dr. Fernando Martins felicitou-me pela escolha do tema, considerou-o pertinente, salientou a importância de ser feita investigação aplicada e aumentar as sinergias entre o IPV e as empresas da cidade, mas antecipou os resultados do *clipping* ao declarar receber contactos dos media regionais que solicitam o investimento em publicidade oferecendo, em troca, visibilidade mediática. A precariedade destas pequenas empresas de media tem este revés mas é de lamentar a inexistência de entrevistas a bandas conhecidas, que passaram por Viseu pela mão da FNAC e que aumentariam a visibilidade da empresa e dos seus eventos na cidade, se divulgado pelos media regionais e que melhorariam o conhecimento que a opinião pública viseense tem sobre as atividades culturais levadas a cabo pela empresa.

Relativamente ao segundo objetivo, identificar as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC Viseu, percebemos, claramente que não passa pela estratégia da FNAC a publicidade paga, nos media, mas sim a promoção dos projetos e eventos da empresa nos seus canais próprios de comunicação como site, redes sociais, newsletter, agendas e *flyers* disponibilizados na loja. Estes dados foram obtidos pelo cruzamento da entrevista ao diretor de loja, na conversa, informal, com Marco Gaspar e pelo *clipping*.

No que toca ao terceiro objetivo, identificar os *stakeholders* da FNAC Viseu, foi realizado um questionário, através do Facebook, para ouvir a opinião dos munícipes viseenses sobre a oferta cultural da FNAC. Infelizmente só responderam ao inquérito 80 pessoas, que constituem uma amostra pouco representativa da população viseense. Fica, no entanto, o inquérito realizado, a aprendizagem sobre o processo de divulgação de inquéritos e a vontade de vir a divulgar um inquérito, futuramente, aos clientes da FNAC, disponibilizado pelos canais institucionais da empresa, o que facilitaria a divulgação e credibilizaria o documento. Fica ainda a vontade de ampliar o conhecimento sobre os estudos existentes sobre públicos pois neste estudo cingimo-

nos apenas à perspectiva de Capriotti que já os encara no seu vínculo à organização e não na perspectiva mais comum, a psicográfica.

Para respondermos à nossa questão de investigação, cercámo-nos dos instrumentos de investigação considerados pertinentes para ampliar a minha visão sobre o tema. Feita a revisão da literatura e percebidas as críticas de Capriotti à comunicação organizacional que é feita sob o ponto de vista da organização e sem auscultar os públicos, construiu-se o inquérito que permitiria conhecer melhor o vínculo destes (Cliente ou não, por exemplo) com a empresa, as suas expectativas e motivações. Depois, a entrevista a Jorge Sobrado visava compreender a visão que o município tem sobre a cultura local e como se articula com a FNAC. Infelizmente, não foi possível realizar essa entrevista. A entrevista ao diretor de loja permitiu-me *ouvir* a organização, tendo sempre em mente que é preciso escutar a organização, mas fazê-lo com distanciamento pois os públicos internos manifestam, sempre, algum grau de institucionalização.

Por fim, um estágio de quatro meses, que me permitiu trabalhar diariamente com diferentes interlocutores da FNAC, desempenhar tarefas diversificadas, colaborar com colegas de vários departamentos, receber convidados e ouvir os clientes, o que permitiu complementar a minha visão sobre a organização em estudo, fazendo a intersecção entre o que foi dito pelas pessoas auscultadas e ampliar a minha visão sobre o universo da FNAC Viseu.

Durante quatro meses, melhorei as competências adquiridas ao longo do meu percurso académico, como também acompanhei um processo de comunicação organizacional. Contudo, não foi um estágio fácil. Inicialmente poucas eram as minhas funções e, devido a problemas de saúde, perdi vários dias de estágio ao longo dos quatro meses, o que dificultou a minha aprendizagem. Outro fator que dificultou o estágio foi a curta duração do mesmo. É difícil ganharem confiança em nós e no nosso trabalho e, quando finalmente nos estamos a ambientar e ganhamos segurança para trabalhar, o estágio acaba. Felizmente o trabalho que levei a cabo agradou aos meus supervisores e foi-me oferecido um contrato de trabalho pelo que continuarei a acompanhar a FNAC. Este é um dos grandes *outputs* deste processo de aprendizagem.

Tenho que realçar os fatores bastante positivos deste momento na FNAC. O apoio imenso com que me acolheram e que me deram nos momentos mais complicados seja a nível pessoal (como o falecimento do meu avô e a falta de saúde) como profissional, sempre vi a máxima confiança depositada em mim, o apoio incondicional, o carinho e o esforço de todos para que aprendesse o máximo, motivando-me e

apoiando-me sempre. A FNAC realmente acolhe, e não se trata só dos clientes, mas de todas as pessoas que lá entram. Somos recebidos de braços abertos e como iguais, o que, sem dúvida, se torna um motivo aliciente para tencionarmos fazer parte daquela casa.

Relativamente ao documento que resulta do meu estágio de mestrado, não posso deixar de referir que estagiar e investigar não é um processo simples para ser feito em simultâneo. Gostaria de ter feito mais leituras, de ampliar a exposição dos conceitos expostos e de ter incidido de forma mais detalhada nos instrumentos de recolha de dados, por forma a ampliar os dados. No entanto, não dou este trabalho por terminado. Agora, é voltar a arregaçar as mangas. Sou uma das funcionárias da FNAC Viseu, uma das que diariamente sorri enquanto abre as portas e recebe os clientes. E, enquanto faço isso, comunico na forma como desempenho as tarefas que me são atribuídas e aguardo para propor novas tarefas que permitam dar maior visibilidade ao trabalho que a FNAC Viseu desempenha na divulgação da cultura na região.

Referências Bibliográficas

- Adorno, T. (1982). *Teoria Estética*. Edições 70, Lisboa.
- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1985). *Dialética do Esclarecimento: Fragmentos Filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Adorno, T. W. (1999). *Os Pensadores. Textos escolhidos: "Conceito de Iluminismo"*. Nova Cultural.
- Adorno, T. (2002). *Indústria Cultural e Sociedade*. Paz e Terra, São Paulo.
- Ansoff, I. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Apóstolo, O. (2015). *O setor cultural: entre a produção de ideias e a doença dos custos - um estudo aplicado a Portugal*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Argenti et al. (2005). The strategic communication imperative. *Mit Sloan Management Review*, 83-89.
- Baidissera, R. (2008). Por uma compreensão da comunicação organizacional. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs.
- Baracho, M., & Félix, L. (2002). *Responsabilidade Social e Marketing Cultural*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bendassolli, Pedro F et al. (2009). *Indústrias criativas: definições, limites e possibilidades*. ERA - Revista de Administração de Empresas, Vol. 49, Nº 1, pp. 10-18.

- Benjamin, Walter (1985). *A obra de arte na era da sua reprodutibilidade técnica*. In *Obras escolhidas I*. São Paulo, Brasiliense.
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial - teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Bueno, W. (2005). A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os Contornos de um Conceito. *Conexão - Comunicação e Cultura*, vol.4, n.7, 11-20.
- Caetano, J., Joaquim, A., Rasquilha, L., Nunes, M. I., Vasconcelos, P., Beirão, I., & Vasconcelos, M. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Plátano Editora.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagem Corporativa*. Málaga: IIRP.
- Carrilho, M. (2006). *Sob o Signo da Verdade*. Lisboa: D. Quixote.
- Carrilho, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunidade e Sociedade*, vol.26, 71-80.
- Casas, A. L. (2006). *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Certo, S., & Peter, J. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1995). *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Coelho, T. (1980). *O que é a indústria cultural*. 21ª Ed. São Paulo: Brasiliense.
- Cohn, G. (1971). *Comunicação e indústria cultural*. 2ª Ed. Editora Nacional.

- Curvello, J. J. (2009). Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. *XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM*. Curitiba, PR.
- Deetz, S. (2010). *Comunicação organizacional: fundamentos e desafios*. In: Marchiori, M. *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão.
- Domingos, V. (2010). *Marketing Cultural: estratégias aplicadas ao teatro*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais - Universidade Técnica de Lisboa.
- Eco, Umberto (1979). *Apocalípticos e Integrados*. São Paulo, Editora Perspectiva.
- Eiró-Gomes, Mafalda - A comunicação em organizações da sociedade civil conhecimento e reconhecimento. [Lisboa]: Plataforma Portuguesa das ONGD: Escola Superior de Comunicação Social, 2017.
- Fachinelli, A. C., Rech, J., Mattia, O. M., & Roveda, V. (2007). Vigília e inteligência estratégica: ferramentas metodológicas para a definição de estratégias de relações públicas. *Conexão - Comunicação e Cultura*, vol.6, 161-192.
- Faria, A., & Suassuna, N. (1982). *A comunicação na administração*. São Paulo: Técnicas Científicas.
- Faria, M. & Fonseca, M. (2014). *Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos*. Rio de Janeiro, Vol. 18, Nº 4, Art. 1, pp372-396.
- Fayard, P. (2000). *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: Educus.
- Figueiredo, R., & Nassar, P. (2006). *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Brasiliense.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente.

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freire, M. S. (1999). *Comunicação, Comportamento Humano e Empresa*. Portalegre: IPP.
- Freitag, B. (1987). *Política educacional e indústria cultural*. São Paulo: Cortez, Autores associados.
- Freitag, B. (1993). *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense.
- Galindo, D. (2012). *Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista.
- Garnett, J. (1992). *O Gestor e a comunicação*. Lisboa: Gradiva.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Goldenstein, G. (1987). *Do Jornalismo político à indústria cultural*. São Paulo: Summus.
- Gonçalves, E. M., & Filho, G. G. (2014). *Comunicação Organizacional: externa, responsável, multidisciplinar*. São Caetano do Sul: USCS.
- Guell, J. M. (1997). *Planificación Estratégica de Ciudades*. Barcelona: Editora Gustavo Gili.
- Guerra, I. (Dezembro de 2000). O Planeamento Estratégico das Cidades. *Cidades - Comunidade e Territórios*, pp. 37-55.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., & Verčič, D. &. (2007). Defining Strategic Communication. . *International Journal of Strategic Communication*, 3-35.
- Horkeimer, M. (1980). *Teoria Tradicional e Teoria Crítica*. In: *Os Pensadores*. Abril Cultural, são Paulo.

- Horkheimer, M., & Adorno, T. (1947). *Dialética do Esclarecimento - Frgamentos Filosóficos*.
- Ibarra, W. (2010), *in public ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA? -* (consultado em: 29/12/2017, <https://pt.scribd.com/document/234268537/Ibarra-W-2010-Que-Es-La-Comunicacion-Estrategica>).
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da Convergência*. 2ª Ed. São Paulo: Aleph.
- Kaplan, B. (1993). *Comunicação estratégica: a arte de transmitir ideias*. Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Principios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Introdução ao Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.
- Kunsch, M. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (1989). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 2ª ed. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 2ª ed. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. K. (Julho/Dezembro de 2007). *Comunicação na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. Obtido de Scielo: Consultado em junho de 2018, http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-482320070002000005&script=sci_arttext
- Laraia, R. d. (1986). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Laraia, R. (2005). *Cultura: um conceito antropológico*. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K., & Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood.
- Lite, M. D. (1997). *Cultura empresarial y comunicación externa*. Madrid.
- Mafei, M. (2008). *Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto.
- Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações*. 2.Ed. São Caetano: Difusão Editora.
- Martinet, A. C. (1982). *Estratégia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Matias, M. d. (2012). *A rede social Facebook ao serviço do Marketing: o caso da Fnac Portugal*. Aveiro.
- Medrano, J. A. (2007). *Comunicação Organizacional Integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H. (2010). *Sfári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Muylaert, R. (1995). *Marketing Cultural e comunicação dirigida*. São Paulo: Globo.
- Nassar, P., & Figueiredo, R. (1995). *O que é comunicação empresarial?* São Paulo: Brasiliense.
- Neto, F. P. (2001). *Criatividade em Eventos*. São Paulo: Contexto.
- Neto, César; Eiró-Gomes, Mafalda - *Comunicação estratégica, maratona e cidades espetáculo*. "Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 4 a 7 de setembro de 2015" [Em linha]: comunicação e cidade espetáculo. São Paulo: Intercom.
- Oliveira, I & Paula, Carine, F. (2001). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Oliveira, D. d. (2002). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. d. (2005). *Manual de Consultoria Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Redding, W., & Tompkins, P. (1988). Organizational communication: past and present tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 5-33). Norwood: Ablex.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. 2ªed. Lisboa: Rh.
- Ribeiro, E. A. (2008). *A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*. Araxá.
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. ANJE.
- Riel, C. B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

- Ries, A., & Trout, J. (1996). *The 22 Immitable Laws of Marketing*. USA: Harper Business.
- Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*, Cadernos do Noroeste, Vol. 12, Nº 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho, 1974 - 2006*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Ruão, T. Kunsch, M. (Eds.). (2014). *Tendências da Comunicação Organizacional e Estratégica Organizacional and Strategic Communication Trends*. Comunicação e Sociedade, Vol. 26. CECS.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho .
- Santos. (1992). *O que é comunicação?* Lisboa: Difusão Cultural.
- Santos, R. (2007). *Indústrias Culturais: imagens, valores e consumos*. Lisboa: Edições 70.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Management. 12ª ed.* Twelfth Edition.
- Schuler, Maria. (2004). *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: UFRGS.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Scroferneker, C. M. (2008). *Comunicação Organizacional: certezas e incertezas. o diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs.

- Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.
- Silva, D. R. (2002). Adorno e a Indústria Cultural. *Revista Urutágua*. Ano 1, Nº 04 - (consultado em: 05/01/2018, http://www.urutagua.uem.br//04fil_silva.htm).
- Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da Comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Porto.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação dos Media*. 2.Ed. Porto.
- Taylor, B., & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbool of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 161-194). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Theaker, A. (2002). *The Public Relations Handbook*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Thonson.
- Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra*. São Paulo: Jardim dos Livros.
- Tzu, S. (2018). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Guerra e Paz.
- Velasco, A. M. (1998). *Escuelas de comportamiento organizacional*. Em Fernández.
- Wahrlich, B. M. (1997). *Uma análise das teorias de organização*. 4.Ed. Rio de Janeiro: Servo de publicações.
- Yanaze, M. H. (2007). *Gestão de Marketing e Comunicação*. São Paulo: Saraiva.
- Yin, R. k. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos - 2.ed.* Porto Alegre: Bookman .

Z. Pinto-Coelho; N. Zagalo & T. Ruão (Eds.). (2016). *Comunicação, Culturas e Estratégias. IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais*. Braga: CECS.

Anexos

Anexo 1 – *Clipping* de notícias

00/00/0000

Notícia	Título	
	Posição Tamanho	
	Página	
	Chamada na 1ª página	
	Conteúdo	
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	

Anexo 2 – Entrevista – Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado

A presente entrevista é confidencial e utilizada, exclusivamente, no contexto da investigação.

- 1- Perceciona a população viseense como um público interessado na cultura?
- 2- A Câmara e os diversos *stakeholders* da cidade de Viseu investem o suficiente na divulgação cultural?
- 3- Qual o destaque e orçamento atribuídos à cultura no orçamento do atual executivo e quais os próximos passos para diversificar a oferta cultural na cidade?
- 4- Acredita que a oferta cultural é fundamental para o progresso e notoriedade da cidade de Viseu?
- 5- Considera que, se existissem mais eventos culturais e formas de divulgação dos mesmos, existiria maior adesão por parte da população?
- 6- Considera que a FNAC Viseu veio contribuir para um aumento da criação e divulgação de eventos culturais no distrito de Viseu?

Grata pela atenção!

Anexo 3 – Entrevista – Responsável de Loja, Dr. Fernando Martins

A presente entrevista é confidencial e utilizada, exclusivamente, no contexto da investigação.

- 1- Quais são os valores, missão e visão da FNAC?
- 2- Qual o conceito da FNAC? Como se manifesta na sua atividade?
- 3- Quais são os objetivos comerciais da FNAC?
- 4- Quais as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC?
- 5- Julga estar a atingir os objetivos a que se propõem a nível cultural?
- 6- Perceciona a população viseense como um público interessado na cultura?
- 7- Considera que a FNAC tem um papel fundamental na dinamização da cultura em Viseu? Porquê?
- 8- De que forma a FNAC veio contribuir para a dinamização da cultura em Viseu?
- 9- Considera que a FNAC possui uma boa visibilidade nos media regionais do distrito?

Grata pela atenção!

Anexo 4 – *Clliping* de notícias – Jornal da Beira

18/01/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Cartaz
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

Notícia

22/02/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Cartaz
	Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

01/03/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Exposição
	Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
	Página	Par
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a exposição FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

01/03/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Cartaz
	Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
	Página	Par
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

08/03/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Exposição
	Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
	Página	Par
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a exposição FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

15/03/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Exposição
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a exposição FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

22/03/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Cartaz
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

29/03/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Cartaz
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

12/04/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Cartaz
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

Anexo 5 – Imagens do *clipping* de notícias – Jornal da Beira



Anexo 6 – *Clipping* de notícias – Diário Viseu: mês de janeiro

15/01/2018

Género Informativo - Nota

Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

15/01/2018

Género Informativo - Rodapé

Notícia	Título	"Heylel ao vivo na FNAC no dia 28"
	Posição Tamanho	Lado direito rodapé
	Página	Par
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

15/01/2018

Notícia	
Título	“Trabalhos premiados da maratona fotográfica expostos”
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/2 página
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a maratona fotográfica realizada pela FNAC (acompanhado de imagem)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

16/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo_centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

17/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página centro_cima
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

18/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

19/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo_centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

22/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo_centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

23/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo_centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

24/01/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

25/01/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo_centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

26/01/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado Direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

29/01/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

30/01/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

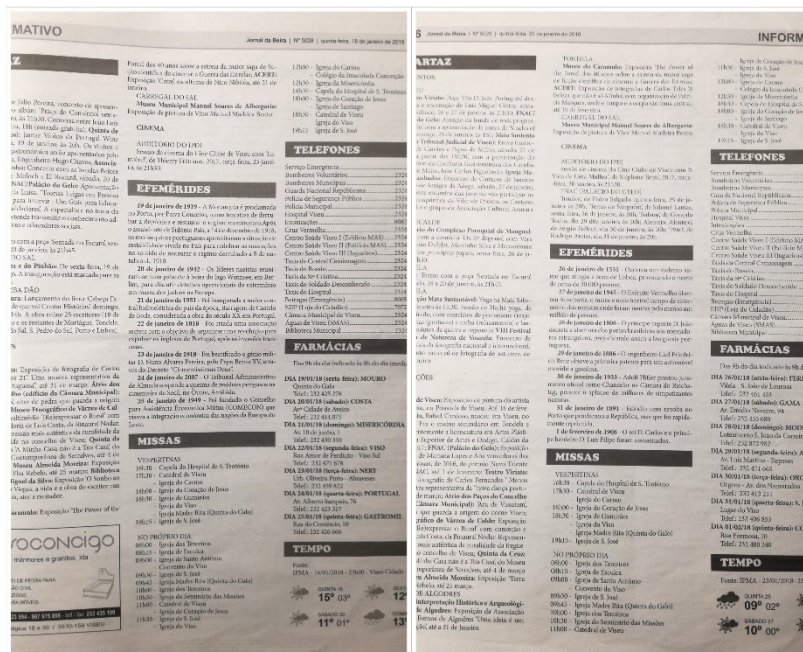
31/01/2018

Género Informativo - Nota

Notícia

Table with 2 columns: Title (Título) and Content (Tome Nota). Rows include: Posição | Tamanho (Lado direito | 1/5 página | baixo_centro), Página (Ímpar), Chamada na 1ª página (Não), Conteúdo (Referência a evento FNAC), and Opinião Favorável | Opinião Desfavorável (Opinião Favorável).

Anexo 7 – Imagens do clipping de notícias – Diário Viseu: mês de janeiro



Anexo 8 – Clipping de notícias – Diário Viseu: mês de fevereiro

01/02/2018

Género Informativo - Nota

Notícia

Table with 2 columns: Title (Título) and Content (Tome Nota). Rows include: Posição | Tamanho (Lado direito | 1/5 página | baixo), Página (Ímpar), Chamada na 1ª página (Não), Conteúdo (Referência a evento FNAC), and Opinião Favorável | Opinião Desfavorável (Opinião Favorável).

02/02/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

05/02/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

06/02/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

07/02/2018

Género Informativo - Rodapé	
Título	"Blame Zeus actuaam sábado na FNAC"
Posição Tamanho	Lado esquerdo rodapé
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

09/02/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

12/02/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

14/02/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

15/02/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

15/02/2018

Género Informativo - Rodapé	
Título	“Os meus poemas não rimam”
Posição Tamanho	Lado direito rodapé
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

16/02/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo_centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

19/02/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

20/02/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

21/02/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

22/02/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

23/02/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

26/02/2018

Gênero Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

27/02/2018

Género Informativo - Nota

Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

28/02/2018

Género Informativo - Nota

Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

Anexo 9 – Imagens do clipping de notícias – Diário Viseu: mês de fevereiro



Anexo 10 – Clipping de notícias – Diário Viseu: mês de março

01/03/2018

Género Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página Baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

02/03/2018

Género Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página Baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

02/03/2018

Género Informativo - Rodapé		
Notícia	Título	“Ricardo Tininha apresenta “Deixa Fluir””
	Posição Tamanho	Lado esquerdo Rodapé
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

09/03/2018

Género Informativo - Nota		
Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página Baixo
	Página	Ímpar
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

15/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 página Baixo_Centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

19/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito Meia página Baixo_Centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a eventos FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

20/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 página Baixo_Centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

21/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito Meia página
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a eventos FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

22/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo Meia página Baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

23/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito Meia página Baixo_Centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a eventos FNAC (duas)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

26/03/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo Meia página Baixo_Centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

26/03/2018

Notícia	
Título	Fingertips actuam a 15 de abril na Fnac
Posição Tamanho	Centrado 1/8 da página
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a eventos FNAC (atuação ao vivo dos Fingertips)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

27/03/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo Meia página Baixo_Centro
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

28/03/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito Meia página Baixo_Centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a eventos FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

29/03/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito Meia página Baixo_Centro
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a eventos FNAC (três)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

Anexo 11 – Imagens do *clipping* de notícias – Diário Viseu: mês de março



Anexo 12 – *Clipping* de notícias – Diário Viseu: mês de abril

04/04/2018

Notícia	
Título	“Vitor Santos apresentou livro na FNAC”
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/2 de página Baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (apresentação do livro “Educar o sonho” por Vítor Santos)
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

05/04/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 de página Baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

06/04/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 de página Baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

09/04/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 de página Baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

10/04/2018

Gênero Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 de página Baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

11/04/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 de página Baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

12/04/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 de página Baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

13/04/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado direito 1/5 de página Baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

13/04/2018

Notícia	
Título	"Fingertips na FNAC para apresentar "15""
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/2 de página Baixo
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC (Fingertips vão apresentar o seu novo CD "15")
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

17/04/2018

Género Informativo - Rodapé	
Título	“Consciência: realidade Multidimensional”
Posição Tamanho	Centro Rodapé
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

18/04/2018

Género Informativo - Rodapé	
Título	“Apresentação de “Janelas Imperfeitas””
Posição Tamanho	Direito Rodapé
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

18/04/2018

Género Informativo - Rodapé	
Título	“Criações da Primavera” na FNAC
Posição Tamanho	Esquerdo Rodapé
Página	Ímpar
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

26/04/2018

Género Informativo - Nota	
Título	Tome Nota
Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 de página Baixo
Página	Par
Chamada na 1ª página	Não
Conteúdo	Referência a evento FNAC
Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

27/04/2018

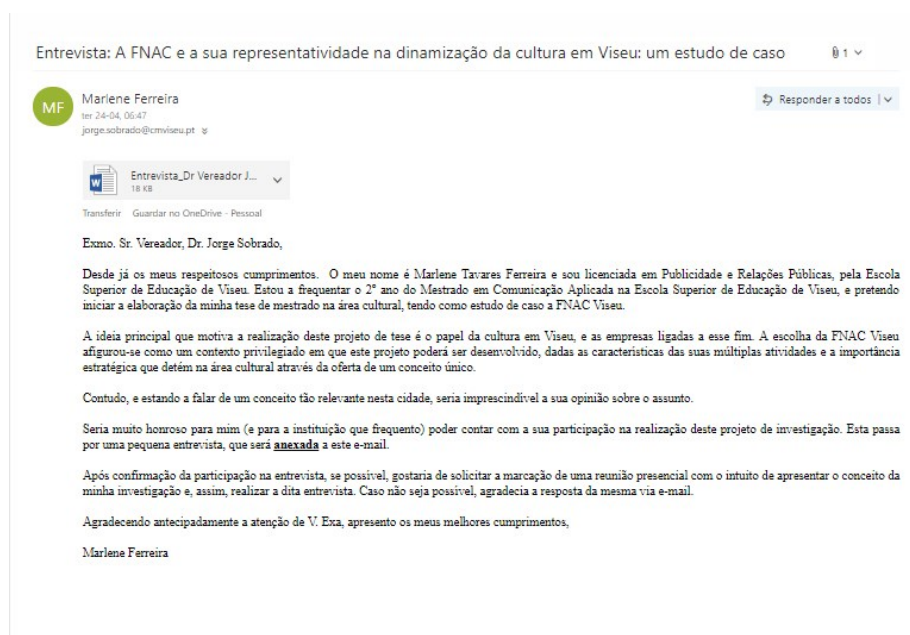
Género Informativo - Nota

Notícia	Título	Tome Nota
	Posição Tamanho	Lado esquerdo 1/5 de página Baixo
	Página	Par
	Chamada na 1ª página	Não
	Conteúdo	Referência a evento FNAC
	Opinião Favorável Opinião Desfavorável	Opinião Favorável

Anexo 13 – Imagens do *clipping* de notícias - Diário Viseu: mês de abril



Anexo 14 – Print do e-mail enviado ao Sr. Vereador, Dr. Jorge Sobrado



Anexo 15 – Resultados da entrevista realizada ao Responsável de loja, Dr. Fernando Martins

1 – Quais são os valores, missão e visão da FNAC?

Primeiro, a FNAC tem um grande valor que é a massificação da cultura portuguesa. Sempre ficou na base da génese da FNAC, criada nos anos 60. Hoje em dia e, porque as visões são sempre feitas a cada cinco anos, aquela que está feita até ao ano 2020, a última, portanto, foi feita em 2015, e assenta essencialmente em 5 pilares: o primeiro é mesmo “Uma FNAC”, ou seja, uma loja FNAC para todos, qualquer que seja o ponto de contacto com o cliente (através da internet, através dos *call centers*), qualquer ponto onde venha o cliente é considerado um cliente igual para todos – é uma FNAC. O outro ponto é a loja no coração da FNAC. Apesar de ser uma insígnia que aposta muito no online, é a principal insígnia a vender online em Portugal, com uma diferença grande e, é ainda a loja que tem o maior impacto, ou seja, os clientes podem vir da FNAC.pt, ou do online, mas acabam por vir à loja, ou vice-versa, mas a loja continua a ser o ponto central. Depois tem a ver com as equipas motivadas. É um dos grandes eixos que nós temos, é termos as equipas bastante motivadas, e trabalhá-las, quer a nível local, quer a nível nacional. Depois ainda temos mais um eixo, que é a diversificação das áreas

onde atuamos, ou seja, a FNAC quando começou, começou por vender apenas quadros para molduras de fotografias, nos anos 60. Depois apostou muito na fotografia e a génese da FNAC ainda continua a ser fotografia, depois começou com os livros e os CD's, mais tarde os CD's obviamente, na altura com vinis com certeza, depois entrou na área tecnológica, agora já temos os conectáveis, a casa (que é a área completamente nova), ou seja, cada vez diversificar mais, para que também se consiga ir buscar rentabilidade, o que hoje em dia é problemático. E essencialmente esses são os eixos e são nesses valores que a FNAC que se baseia.

2 – Qual o conceito da FNAC? Como se manifesta na sua atividade?

Tendo por base a questão da cultura, fazer chegar a cultura a todos, é uma abordagem um bocadinho diferente. Quando a FNAC entrou em Portugal, em 1998, ao contrário do que existia anteriormente, ou seja, chegávamos a uma livraria, para comprar um livro pedíamos o livro, ou seja, não era possível entrar dentro da própria livraria, existia um balcão à frente da livraria e pedíamos um livro. Não era possível entrar, ir à prateleira, tirar o livro e sentar a ler e no final deixá-lo no mesmo sítio, ou noutro sítio qualquer dentro da loja e não o levar, isso era impossível. Portanto, isso foi a abordagem que nós tivemos. Foi trazer a cultura de uma maneira completamente diferente. As pessoas entram na loja, sentam-se à vontade. O primeiro é sentir à vontade e ganhar a confiança da própria insígnia, dos colaboradores que cá trabalham e sentirem-se tão bem que aí sim, compram! Mas é esse tipo de abordagem que se tem.

3 – Quais são os objetivos comerciais da FNAC?

Como todas as insígnias, o principal objetivo, e sendo a FNAC uma insígnia que está cotada em bolsa diretamente, obviamente que a rentabilidade essa é a final, como em todas as empresas, sendo que, no caso da FNAC, comentamos pela parte da cultura primeiro, e cometemos esta abordagem diferente, de deixar as pessoas, os clientes entrarem, mesmo que não sejam clientes, usufruírem do que temos para oferecer e se no final acharem que têm interesse de comprarem, numa primeira análise, não sejam tanto lucro, mas sim interação com o cliente. Mas obviamente que o nosso objetivo é ter lucro, como qualquer empresa.

4 – Quais as estratégias de promoção da cultura utilizadas pela FNAC?

Há sempre uma estratégia de preço, essa não podemos dizer que não existe, porque ela está lá. Se nós vendermos um CD a 10€ e a concorrência vender a 5€, o cliente por

muito que goste de nos vai comprar a 5€ na concorrência. Hoje em dia as margens são tão pequenas e o mercado está tão alinhado que vamos ter uma variação, exceto em casos pontuais, vamos ter uma variação muito pequena, ou então temos que fidelizar o cliente e essa fidelização terá que ser por outra coisa que não, essencialmente, o preço. Então a nossa estratégia baseia-se muito, em primeiro, numa relação muito próxima com os clientes, a questão do cartão é fulcral para nós, e depois, também, fazer com que os clientes nos conheçam mais, por essa parte cultural daquilo que oferecemos, do que propriamente a parte promocional das coisas.

5 – *Julga estar a atingir os objetivos a que se propõem a nível cultural?*

Já somos reconhecidos no mercado, somos os únicos que temos uma agenda com eventos, inserida em todas as cidades onde estamos presentes. Lembro-me que, por exemplo, agora abrimos a loja em Évora, que não tinha nenhum evento cultural durante a semana, e começamos por fazer os eventos que fazemos nos fóruns e a loja está completamente cheia nos eventos. Ou seja, essa estratégia é a mais acertada, porque levamos cultura onde ela não existia, onde as pessoas não tinham acesso, e massificada e para todos. Para nós tanto faz se os clientes vão lá, saiam e não compram.

6 – *Perceciona a população viseense como um público interessado na cultura?*

É de extremos. Nós temos, dentro da cidade, notamos muito que existe muita potencia para a cultura fora da cidade, porque existe um défice muito grande de fazer chegar lá a cultura. A cidade tem a tradição de já muita cultura, temos grupos de teatro muito enraizados, temos uma cultura do cliente que gosta, que gosta de ler, que gosta de dar a opinião, prova disso são os fóruns e algumas pessoas que nós sabemos que, se vamos trazer uma pessoa local que o Fórum vai estar cheio, mesmo que seja algo que não seja muito interessante, ou seja existe essa cultura, e essa apetência pelo consumo da cultura. Notamos que, desde que estamos cá, isso também se potenciou. Ainda agora estamos a fazer uma parceria com a Feira de São Mateus, que é o maior evento nacional de feiras, das ditas feiras populares, e que nos pediu para termos uma parceria com eles porque reconhecem a nossa importância junto da cultura, da música, essencialmente.

7 – *Considera que a FNAC tem um papel fundamental na dinamização da cultura em Viseu? Porquê?*

Vamos recuar até ao ano de 1908, quando a FNAC entrou cá. Notou-se logo na altura em que a FNAC veio, ou antes mesmo, quando se dizia que a FNAC já vinha, havia já muita gente que perguntava quando é que chegávamos e como é que iria ser a loja, se iria ser uma loja pequena, se iria ser uma loja grande e, se fosse grande, se teria Fórum, se ia ter agenda, e isso é muito, muito importante, por isso sim, com certeza.

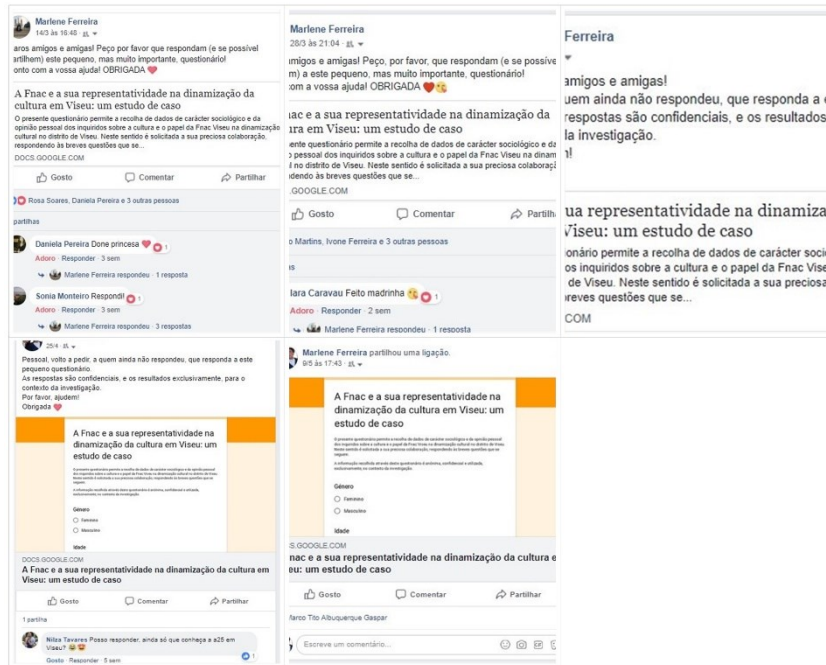
8 – De que forma a FNAC veio contribuir para a dinamização da cultura em Viseu?

Com todos os eventos que temos feito, e são diários, numa base muito de projeção durante a semana. Mas ao fim de semana temos sempre coisas que já fomos habituando os clientes – o Fórum Miúdos, ao domingo de manhã, temos sempre miúdos por aqui e sabemos que eles vão estar cá, sem grande comunicação, até porque agora já não temos uma massificação da distribuição da agenda, já é local só, mas sempre que temos um evento, já não temos que fazer tanta força, ou seja os clientes já nos procuram, e isso é o maior feedback que podemos ter, são os próprios clientes a perguntarem: então mas quando é que têm, o que é que vamos ter, o que é que vai existir, é muito importante para nós.

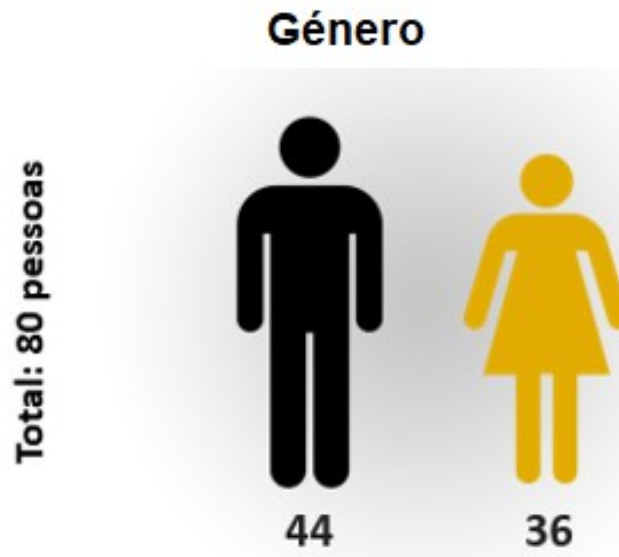
9 – Considera que a FNAC possui uma boa visibilidade nos media regionais do distrito?

Numa primeira análise, não é algo onde a FNAC queira estar presente em força. Nós estamos presentes em rádios como a TSF, a Antena 3, estamos em canais da TV por cabo, o que não é muito o público-alvo cá em Viseu. Chegamos a fazer algumas experiências com a Emissora das Beiras, por exemplo, mas aí temos um problema, porque onde chega a Emissora das Beiras não é propriamente o nosso público-alvo e há aí um desfasamento. Mas temos alguma comunicação mais no Verão, mas infelizmente os jornais locais também não são muito apelativos, e por outro lado eles têm uma visão puramente comercial, ou seja, O Diário de Viseu, por exemplo, não quer ter uma parceria com a FNAC, quer assim vender espaço publicitário à FNAC e nós nisso não temos interesse. Ou seja, podia ser feito muito mais nos media locais, se eles achassem isso interessante. Infelizmente eles ainda não acharam isso interessante.

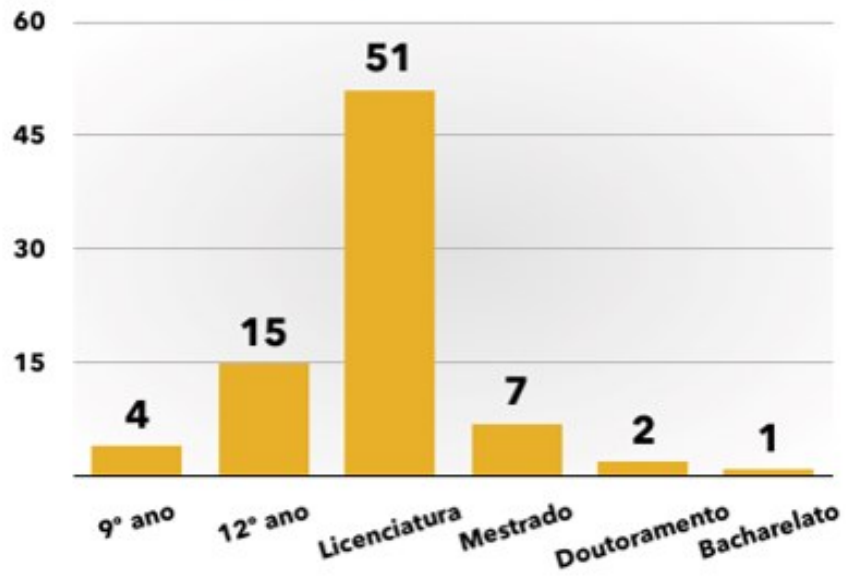
Anexo 16 – Partilhas do questionário na rede social Facebook



Anexo 17 – Resultados do questionário



Habilitações Literárias

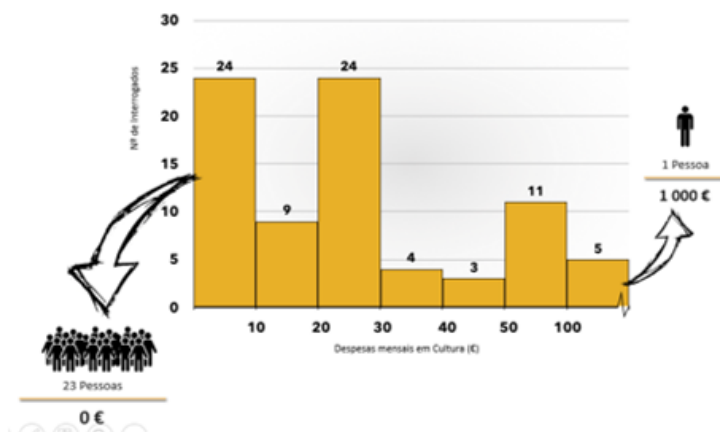


Distrito

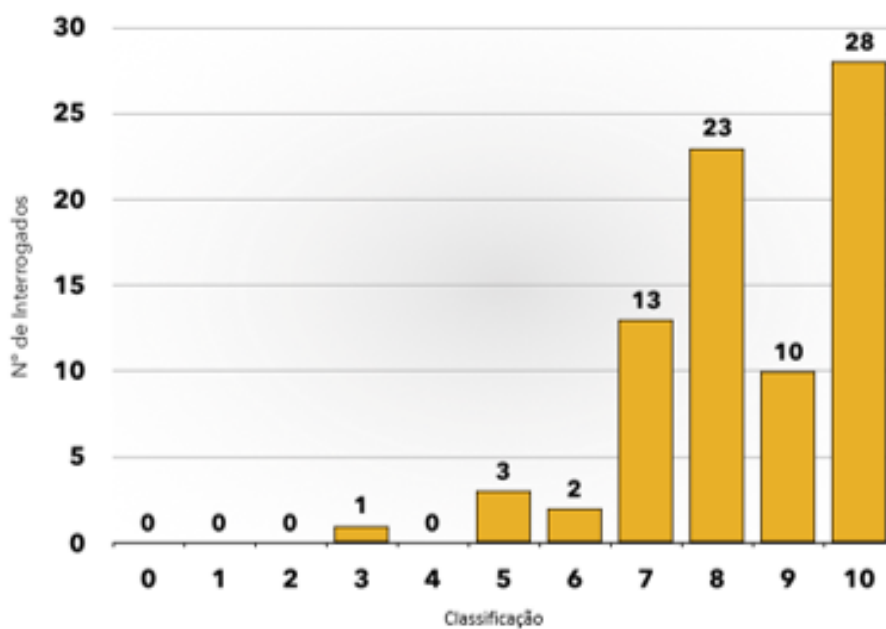


1 - Cultura em Viseu

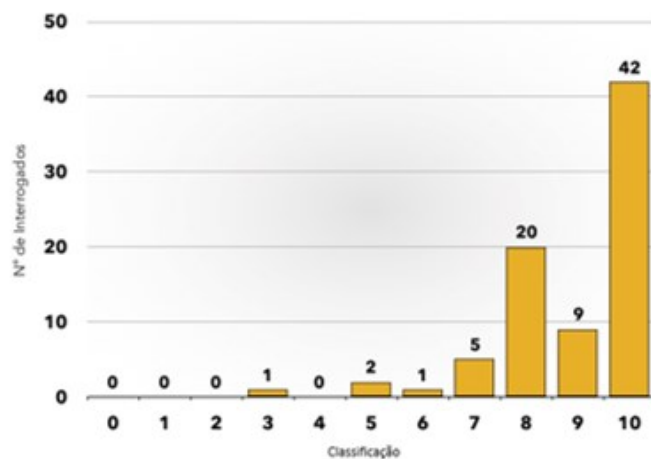
1. Qual o orçamento mensal que dedica à cultura? (aquisição de livros, concertos, publicações culturais, etc)



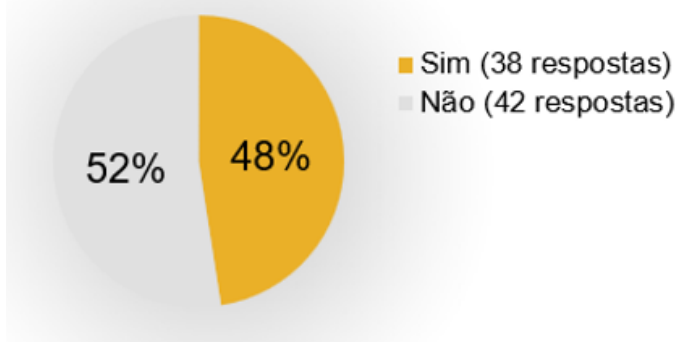
2. Numa escala de 0 a 10, classifique a importância da cultura no distrito de Viseu.



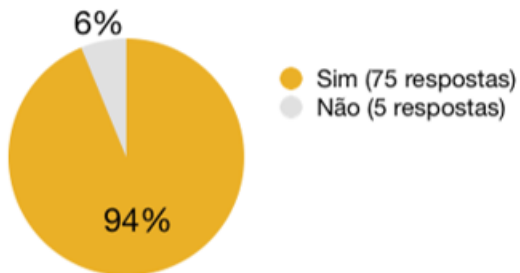
3. Numa escala de 0 a 10, quão importante é, para si, a existência de estratégias de divulgação cultural?



4. Na sua opinião, o distrito de Viseu investe o suficiente na divulgação cultural?



5. Se existissem mais eventos culturais e formas de divulgação, existiria maior adesão?

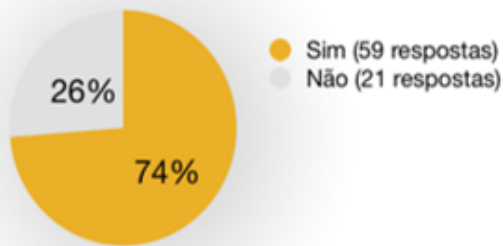


6. Qual o tipo de eventos culturais que gostaria de ver em Viseu?



2 - A FNAC e a Cultura em Viseu

1. É cliente da Fnac Viseu?

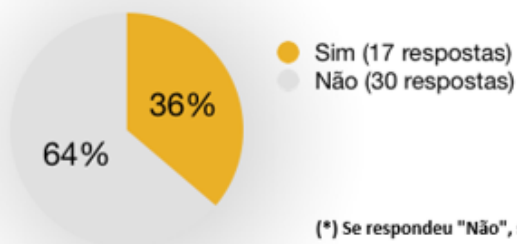


2. Tinha conhecimento que a Fnac Viseu é um meio de criação e de divulgação de eventos culturais? (*)



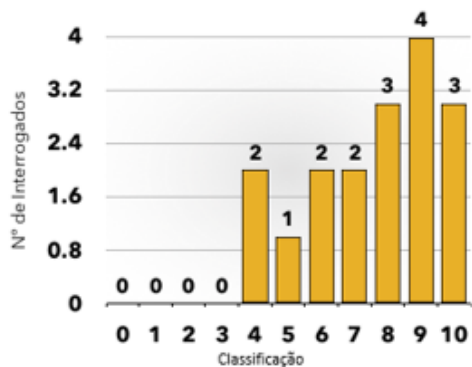
(*) Se respondeu "Não", siga para a pergunta Nº 5.

3. Costuma participar nos eventos culturais da Fnac Viseu?

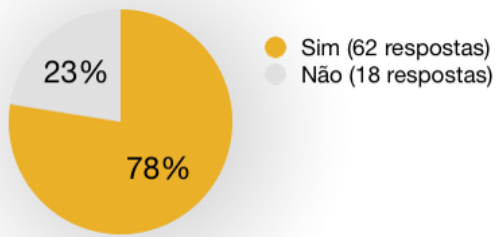


(*) Se respondeu "Não", siga para a pergunta Nº 5.

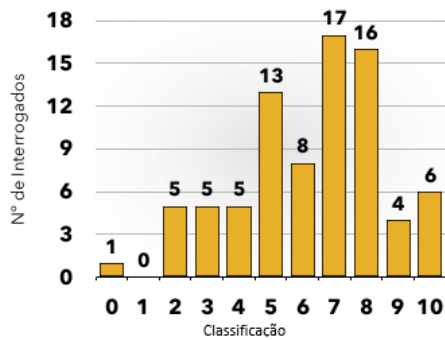
4. Numa escala de 0 a 10, como classifica os eventos culturais realizados na/pela Fnac Viseu?



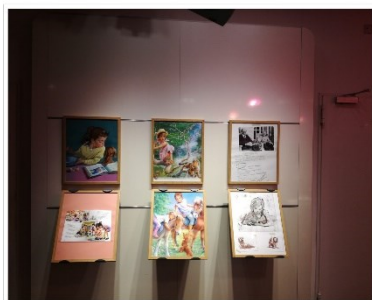
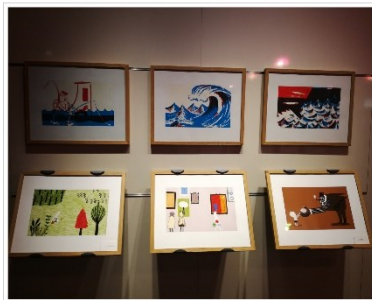
5. A Fnac Viseu veio contribuir para um aumento da criação e divulgação de eventos culturais no distrito?



6. Numa escala de 0 a 10, como classifica a divulgação dos eventos por parte da Fnac Viseu?



Anexo 18 – Exposições FNAC



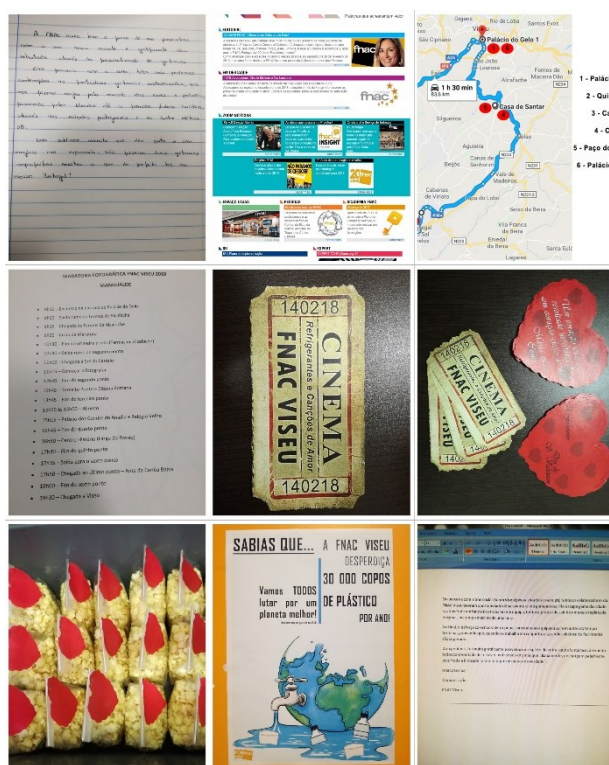
Anexo 19 – Apresentações FNAC



Anexo 20 – Música ao vivo FNAC



Anexo 21 – Outros trabalhos FNAC



Anexo 22 – Tabelas de atividades diárias ao longo do estágio na FNAC

JANEIRO	DATA DE INÍCIO	16/01/2018	DURAÇÃO DO PERÍODO EM DIAS	8
DIA		TAREFAS		
	✓	Reunião de estágio com o Orientador Marco Gaspar;		
	✓	Primeiro dia de estágio;		
16	✓	Conhecer a loja e os docentes da mesma;		
	✓	Planeamento das tarefas de estágio;		
	✓	Disponibilizar a exposição "9ª Maratona Fotográfica FNAC Viseu" no Palácio do Gelo;		
	✓	Abertura de loja;		
	✓	Distribuição da Agenda Cultural (PLV) na loja;		
17	✓	Tirar fotografias à campanha "Preços Mínimos";		
	✓	Troca de PLV referente ao "Crédito Cartão FNAC";		
	✓	Disponibilizar filmes do Ciclo de Cinema "Saudade" (2ª quinzena de janeiro) no Fórum FNAC;		
	✓	Abertura de loja;		
	✓	Preparação da campanha "Bebés e Mamãs";		
18	✓	Preparação das senhas para eventos;		
	✓	Realização da Agenda Cultural, 1ª quinzena fevereiro, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);		

19	✓ Falta;
20	✓ Falta;
21	✓ Falta;
22	✓ Folga;
23	✓ Folga;
24	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura loja; ✓ Pesquisa de filmes para o Ciclo de Cinema “Há 20 anos no cinema”; ✓ Atualização da Agenda Cultural, 1ª quinzena fevereiro, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
25	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Preparação campanha “Flash Sales”; ✓ Selecionar filmes para o Ciclo de Cinema “O Amor é assim...” (1ª quinzena de fevereiro);
26	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura loja; ✓ Colocação em loja a campanha “Flash Sales”; ✓ Preparação de senhas para eventos; ✓ Preenchimento de senhas para eventos;
27	✓ Folga;
28	✓ Folga;
29	✓ Folga;
30	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocação de material publicitário em loja com novos programas FNAC; ✓ Preparação da iniciativa realizada pela FNAC em parceria com as Escolas de Ensino Superior de Viseu; ✓ Finalização ficheiros da Agenda Cultural, 1ª quinzena fevereiro, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
31	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Comparecência nas reuniões realizadas (parcerias FNAC); ✓ Realização de briefing para Mangualde e para Lamego – Maratona Fotográfica 2018;

FEVEREIRO		DURAÇÃO DO PERÍODO EM DIAS	17
DIA	TAREFAS		
1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Alteração de campanha: “20 anos FNAC”; 		

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuição da Agenda Cultural (PLV) na loja; ✓ Preparação de material publicitário para a campanha “20 anos FNAC”; ✓ Pesquisa de possível <i>showcase</i> para a Agenda Cultural; ✓ Disponibilizar filmes do Ciclo de Cinema “O Amor é assim...” (1ª quinzena de fevereiro) no Fórum FNAC;
2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: apresentação do livro “A Pipa e o Sr. Doutor” – Cátia Ladeira; ✓ Acompanhamento do Evento “A Pipa e o Sr. Doutor” – Cátia Ladeira; (acompanhada pelo Orientador Marco Gaspar); ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Retirar e arrumar a exposição “9ª Maratona Fotográfica FNAC Viseu”;
3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: música ao vivo – “Tiago TPC” – Tiago TPC; ✓ Acompanhamento do evento – “Tiago TPC” – Tiago TPC (acompanhada do Técnico de Som, Pedro Simões); ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento;
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: “Cuidados com o bebé” – J. S. Clínica Médica; ✓ Acompanhamento do evento – “Cuidados com o bebé” – J. S. Clínica Médica; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento;
5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga;
6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga;
7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Plano de percurso para Marcas da GlobalWines (Quinta dos Grilos, Cabriz, Casa de Santar, Paço dos Cunhas de Santar); ✓ Realização da Agenda Cultural, 2ª quinzena fevereiro, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
8	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura loja; ✓ Preparação “Dia dos Namorados” – trabalhos manuais; ✓ Selecionar filmes para o Ciclo de Cinema “Há 20 anos no cinema” (2ª quinzena de fevereiro);
9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura loja; ✓ Continuação da preparação “Dia dos Namorados”; ✓ Preparação “Ciclo dos Óscares” no Fórum FNAC; ✓ Criação de material publicitário para a Campanha “30% de desconto em brinquedos Science4you!”;
10	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga;
11	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: apresentação “Workshop Origami” – Carlos Silva; ✓ Acompanhamento do Evento – “Workshop Origami” – Carlos Silva; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Preparação do evento: apresentação do livro “O Crivo” – Nuno F. Santos; ✓ Acompanhamento do Evento – “O Crivo” – Nuno F. Santos; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento;

12	✓	Folga;
13	✓	Folga;
14	✓	Abertura loja;
	✓	Preparação do evento: Dia dos Namorados (Projeção do filme “Refrigerantes e outras canções de amor” para os idosos da Mariana Seixas – por Puff – Animação & Eventos;
	✓	Acompanhamento do Evento, em conjunto com o Orientador Marco Gaspar;
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;
15	✓	Abertura loja;
	✓	Retirar campanha “30% de desconto em brinquedos Science4you!” da loja;
	✓	Criação do cartaz publicitário “FNAC sustentável”;
	✓	Finalização da Agenda Cultural, 2ª quinzena fevereiro, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
16	✓	Abertura loja;
	✓	Finalização do cartaz publicitário “FNAC sustentável”;
	✓	Fixação dos cartazes publicitários “FNAC sustentável” em loja;
	✓	Verificação de stock de lista de livros e CD’s presentes no escritório, em comparação com stock da loja;
	✓	Arquivar documentos 2017;
	✓	Preenchimento da atividade realizada pela FNAC: “Óscares 2018”;
	✓	Distribuição da Agenda Cultural (PLV) na loja;
	✓	Disponibilizar filmes do Ciclo de Cinema “Há 20 anos no cinema” (2ª quinzena de fevereiro) no Fórum FNAC;
17	✓	Folga;
18	✓	Folga;
19	✓	Folga;
20	✓	Folga;
21	✓	Abertura de loja;
	✓	Troca de exposição Fórum FNAC – “Martine – há 50 anos a encantar Portugal!”;
	✓	Realização da Agenda Cultural, 1ª quinzena março, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
	✓	Selecionar filmes para o Ciclo de Cinema “Óscares” (1ª quinzena de março);
22	✓	Abertura loja;
	✓	Troca de campanha em loja – “Dias Aderente FNAC”;
	✓	Criação de texto para a Newsletter “Espaço FNAC” – guitarras personalizadas;
	✓	Criação de PLV extra para a campanha “Dias Aderente FNAC”;
	✓	Preparação do PLV extra para a campanha “Dias Aderente FNAC”;
23	✓	Abertura de loja;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envio de email a pedir licenças para o mês de março; ✓ Continuação da preparação de mais PLV extra para a campanha “Dias Aderentes FNAC”;
24	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga;
25	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga;
26	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga;
27	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Criação de PLV para promoções na secção dos livros; ✓ Finalização da Agenda Cultural, 1ª quinzena março, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
28	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura loja; ✓ Preparação do evento: “Eu Fúria” – 20 anos FNAC; ✓ Acompanhamento do Evento – “Eu Fúria” – 20 anos FNAC; ✓ Acompanhamento online dos outros eventos “20 anos FNAC”;

MARÇO	DURAÇÃO DO PERÍODO EM DIAS	18
DIA	TAREFAS	
1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Devolução à porta do livro “Mudar para dar cor à vida” – Ana Figueiredo; ✓ Restauro da imagem do microfone – “20 anos FNAC”; ✓ Distribuição da Agenda Cultural (PLV) na loja; ✓ Disponibilizar filmes do Ciclo de Cinema “Óscares” (1ª quinzena de março) no Fórum FNAC; 	
2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Folga; 	
3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: música ao vivo, “Ricardo Tininha” – Ricardo Tininha; ✓ Acompanhamento do evento: “Ricardo Tininha” – Ricardo Tininha (acompanhada do Técnico de Som Pedro Simões); ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; 	
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: apresentação Fórum Miúdos, “Uma história com emoções” – Emília Sarmiento; ✓ Acompanhamento do evento: Fórum Miúdos, “Uma história com emoções” – Emília Sarmiento; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Preparação do evento: apresentação, “Miau Magazine” - Miau Magazine; ✓ Acompanhamento do evento: apresentação – “Miau Magazine” - Miau Magazine; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; 	
5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Escolher Ciclo de Cinema para a 2ª quinzena de março; 	

	✓	Selecionar filmes para o Ciclo de Cinema “Dia Mundial da Poesia” (2ª quinzena de março);
6	✓	Folga;
	✓	Abertura loja;
	✓	Continuação da seleção dos filmes para o Ciclo de Cinema “Dia Mundial da Poesia” (2ª quinzena de março);
7	✓	Realização da Agenda Cultural, 2ª quinzena março, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
	✓	Abertura loja;
8	✓	Retirar campanha dos Óscares no Fórum FNAC;
	✓	Confirmar cartões oferta para os futuros eventos da quinzena;
	✓	Abertura loja;
	✓	Verificação das datas das campanhas em loja;
9	✓	Publicações no Twitter dos eventos a realizar no fim-de-semana;
	✓	Atualização da Agenda Cultural, 2ª quinzena março, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
10	✓	Folga;
	✓	Preparação do evento: apresentação Fórum Miúdos, “A Hora do Conto” – Puff – Animação & Eventos;
	✓	Acompanhamento do evento: Fórum Miúdos, “A Hora do Conto” – Puff – Animação & Eventos;
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;
11	✓	Preparação do evento: apresentação, “A Família na Relação com o Bebê” – J. S. Clínica Médica;
	✓	Acompanhamento do evento: apresentação – “A Família na Relação com o Bebê” – J. S. Clínica Médica;
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;
12	✓	Folga;
	✓	Abertura loja;
	✓	Finalização da Agenda Cultural, 2ª quinzena março, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
13	✓	Atualização dos digitais no totem FNAC e no Fórum FNAC;
	✓	Reunião com Emília Sarmiento;
	✓	Criação da calendarização da Feira de São Mateus em parceria com a FNAC Viseu;
	✓	Abertura de loja;
	✓	Distribuição da Agenda Cultural (cartaz) na loja;
14	✓	Colocar eventos do fim-de-semana no Twitter da FNAC Viseu;
	✓	Trocar livros do expositor “Fórum FNAC” “Destaque”;
	✓	Criação de frases criativas para os “20 anos FNAC”;
15	✓	Abertura de loja;
	✓	Distribuição da Agenda Cultural (folhetos) na loja;

	✓	Disponibilizar filmes do Ciclo de Cinema "Dia Mundial da Poesia" (2ª quinzena de março) no Fórum FNAC;
16	✓	Abertura de loja;
	✓	Atualização da lista de e-mails – base de dados da Agenda FNAC Viseu;
	✓	Selecionar filmes para o Ciclo de Cinema "Ciclo da Renovação" (1ª quinzena de abril)
17	✓	Folga;
18	✓	Folga;
19	✓	Folga;
20	✓	Folga;
21	✓	Continuação da seleção dos filmes para o Ciclo de Cinema "Ciclo da Renovação" (1ª quinzena de abril);
	✓	Aniversário FNAC – 20 anos FNAC (Indústria Club no Porto);
22	✓	Atualização da Agenda Cultural, 1ª quinzena abril, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
	✓	Criação da calendarização da Feira de São Mateus em parceria com a FNAC Viseu – confirmação nomes;
	✓	Preparação da Campanha "Flash Sales";
23	✓	Finalização da Agenda Cultural, 1ª quinzena abril, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
	✓	Fotografar campanha "Flash Sales" e campanha "Festa do Livro" – campanhas em loja;
24	✓	Preparação do evento: música ao vivo, "Urso Bardo";
	✓	Acompanhamento do evento: música ao vivo, "Urso Bardo". (Acompanhada pelo Orientador Marco Gomes);
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;
25	✓	Preparação do evento: apresentação "Workshop Origami" – Carlos Silva;
	✓	Acompanhamento do Evento – "Workshop Origami" – Carlos Silva;
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;
	✓	Retirar vídeos da campanha "Flash Sales" das televisões;
26	✓	Folga;
27	✓	Abertura de loja;
	✓	Correção das Agendas e Digitais recebidos pela Gráfica;
	✓	Atualização do Twitter com eventos do fim-de-semana;
	✓	Acrescentar vídeo da campanha "Festa do Livro" nas televisões;
28	✓	Folga;
29	✓	Folga;

30	✓	Folga;
31	✓	Folga;

ABRIL		DURAÇÃO DO PERÍODO EM DIAS	20
DIA	TAREFAS		
1	✓	Folga;	
2	✓	Abertura de loja;	
	✓	Distribuição da Agenda Cultural (folhetos) na loja;	
	✓	Disponibilizar filmes do Ciclo de Cinema “Ciclo da Renovação” (1ª quinzena de abril) no Fórum FNAC;	
	✓	Distribuição da Agenda Cultural (cartaz) na loja;	
3	✓	Abertura de loja;	
	✓	Análise do PLV existente em loja para a campanha “Flash Sales”;	
	✓	Selecionar filmes para o Ciclo de Cinema “Dia Internacional do Jazz” (2ª quinzena de abril);	
4	✓	Continuação da seleção dos filmes para o Ciclo de Cinema “Dia Internacional do Jazz” (2ª quinzena de abril);	
	✓	Realização da Agenda Cultural, 2ª quinzena abril, para divulgação (Agenda Cultural sede);	
	✓	Pesquisa de locais para a realização da festa 10 anos FNAC;	
	✓	Análise de PLV para a realização da campanha “Fim de Semana Apple”;	
	✓	Pedido de PLV para a realização da campanha “Fim de Semana Apple”;	
5	✓	Abertura de loja;	
	✓	Atualização da Agenda Cultural, 2ª quinzena abril, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);	
	✓	Arquivo das Agendas Físicas (2017 e 2018);	
	✓	Etiquetar CD's para colocar em loja;	
6	✓	Abertura de loja;	
	✓	Reunião com Autor para teste de material técnico (futura apresentação no Fórum FNAC Viseu);	
	✓	Realização do convite para a festa 10 anos FNAC - interna;	
7	✓	Folga;	
8	✓	Preparação do evento: apresentação “Workshop Origami” – Carlos Silva;	
	✓	Acompanhamento do Evento – “Workshop Origami” – Carlos Silva;	
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;	
	✓	Preparação do evento: apresentação do livro “A Perda” – Lúcia Julião;	
	✓	Acompanhamento do Evento – “A Perda” – Lúcia Julião;	
	✓	Preparação do Fórum FNAC pós evento;	
	✓	Troca de PLV – Apresentações da quinzena;	

- 9 ✓ Folga;
- 10 ✓ Abertura de loja;
 ✓ Preparativos para a festa 10 anos FNAC - interna;
 ✓ Finalização da Agenda Cultural, 2ª quinzena abril, para divulgação (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural sede);
 ✓ Troca de PLV "Crédito" em loja;
- 11 ✓ Confirmar Agendas físicas (existência/inexistência de erros);
 ✓ Pesquisa de data sazonal para o ciclo de cinema da 1ª quinzena de maio;
 ✓ Pesquisa de filmes para ciclo de cinema da 1ª quinzena de maio;
 ✓ Atualização do convite para a festa 10 anos FNAC - interna;
 ✓ Pedido à Gráfica dos digitais para a 2ª quinzena de abril;
- 12 ✓ Abertura de loja;
 ✓ Continuação da pesquisa de filmes para o ciclo de cinema da 1ª quinzena de maio;
 ✓ Atualização da Agenda Cultural da 1ª quinzena de maio (Agenda Cultural Sede);
 ✓ Correção final da Agenda Cultural da 2ª quinzena de abril (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural Sede);
 ✓ Criação de régua (gráfica) – "Da página para o ecrã";
 ✓ Continuação dos preparativos para a festa 10 anos FNAC - interna;
- 13 ✓ Abertura de loja;
 ✓ Envio de email com Digitais da 2ª quinzena de abril;
 ✓ Continuação dos preparativos para a festa 10 anos FNAC - interna;
- 14 ✓ Falta;
- 15 ✓ Falta;
- 16 ✓ Folga;
- 17 ✓ Folga;
- 18 ✓ Imprimir "Comunicação de espetáculos";
 ✓ Inserir eventos do fim de semana no Twitter;
 ✓ Distribuir agendas físicas em loja;
 ✓ Colocar digitais da quinzena em loja;
 ✓ Atualizar Agenda Cultural da 1ª quinzena de maio (Press Release, Gráfica e Agenda Cultural Sede);
 ✓ Preparação do evento: apresentação "Consciência: realidade multidimensional" – Associação Internacional de Parapsiquismo Interassistencial;
 ✓ Acompanhamento do Evento – "Consciência: realidade multidimensional" – Associação Internacional de Parapsiquismo Interassistencial;
 ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento;
- 19 ✓ Preparativos para a Festa 10 anos FNAC – interna;

	✓ Festa 10 anos FNAC – interna;
20	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meter PLV cartão FNAC em loja; ✓ Criação de PLV para a campanha “Dia Mundial do Livro”
21	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Continuação da criação de PLV para a campanha “Dia Mundial do Livro”; ✓ Evento: Apresentação Fórum Miúdos – “Criações de Primavera, por Emília Sarmento;
22	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: Fórum Miúdos – “Hora do Conto”, por Puff – Animação & Eventos; ✓ Acompanhamento do evento: Fórum Miúdos – “Hora do Conto”, por Puff – Animação & Eventos; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Preparação do evento: música ao vivo – Blue&White; ✓ Acompanhamento do evento: música ao vivo – Blue&White; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Atualização do PLV digital em loja;
23	✓ Folga;
24	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Preparação da campanha “Dia da Mãe” – criação da PLV; ✓ Mudança de exposição no Fórum FNAC – “Imagens que contam”;
25	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procurar filmes para p ciclo de cinema “Dia Mundial da Internet”; ✓ Retirar campanha da Feira do Livro; ✓ Criação de PLV “Crédito” – cartão FNAC;
26	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abertura de loja; ✓ Colocar a campanha em loja: “FNAC Tech”; ✓ Colocar PLV digital em loja;
27	✓ Folga;
28	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: apresentação – “Primeiros Lanches”, por J. S. Clínica Médica; ✓ Acompanhamento do evento: apresentação – “Primeiros Lanches”, por J. S. Clínica Médica; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento;
29	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparação do evento: Fórum Miúdos – “Yoga com livros”, por Namasté Shala; ✓ Acompanhamento do evento: Fórum Miúdos – “Yoga com livros”, por Namasté Shala; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Preparação do evento: apresentação – “Janelas Imperfeitas”, por Zília Gonçalves; ✓ Acompanhamento do evento: apresentação – “Janelas Imperfeitas”, por Zília Gonçalves; ✓ Preparação do Fórum FNAC pós evento; ✓ Colocar PLV da 1ª quinzena de maio em loja;
30	✓ Folga;

MAIO		DURAÇÃO DO PERÍODO EM DIAS	0
DIA		TAREFAS	
1	✓	Folga;	
2	✓	Folga;	