

# BRIEFING

sentir o marketing

## FILIPA APPLETON

O efeito UAU  
do Lidl

LEXUS  
O cliente está  
primeiro

Vision & Trends  
2020



DIRETORA: FÁTIMA DE SOUSA - MENSAL - ANO XII - Nº 125 - JANEIRO - 2020 - 4 EUROS

 dreamMedia®

Porto Lisboa Maputo

[www.dreammedia.pt](http://www.dreammedia.pt)

DAMOS VIDA  
À SUA MARCA

SOLUÇÕES 360° PARA A SUA CAMPANHA



**DREAMMEDIA,**  
O MAIOR OPERADOR DE OUTDOORS,  
EMPENAS E MEIOS MÓVEIS EM PORTUGAL

A dreamMedia possui uma rede nacional de outdoors com mais de 3.000 faces. A nossa rede própria e exclusiva permite responder aos diversos tipos de campanhas e objetivos. Garantimos um contacto direto, impactante e eficiente juntos dos seus consumidores.



PUBLISHER/PROPRIETÁRIO



Newsengage – Media, Conteúdos e Comunidades, S.A.

SEDE DO PROPRIETÁRIO,  
DA REDAÇÃO E DO EDITOREdifício Lisboa Oriente  
Av. Infante D. Henrique, 333 H | 37  
1800–282 Lisboa  
T. 218 504 060 | F. 210 435 935  
NIPC 506871711ADMINISTRADOR ÚNICO  
João PaixãoDETENTOR DO CAPITAL SOCIAL  
Mood Marketing – SGPS, S.A. (100%)

DIRETORA-GERAL

Sandra Silva  
T. 967 088 124  
sdrasilva@newsengage.pt**BRIEFING**  
setor o marketing

DIRETORA

Fátima de Sousa  
fs@briefing.pt

EQUIPA EDITORIAL

Sofia Dutra  
sd@briefing.pt  
Carolina Neves  
carolinaneves@newsengage.ptMarlita Carneiro  
mcarneiro@newsengage.pt

DIREÇÃO DE ARTE/DESIGN

Cátia Tomé  
catiatome@newsengage.ptConceição Matos  
saomatos@newsengage.pt

GESTOR COMERCIAL

João Pereira  
T. 960 427 959  
joao Pereira@newsengage.pt

DISTRIBUIÇÃO POR ASSINATURA

Preço: 40€ (12 edições)  
assinaturas@briefing.ptTiragem média mensal: 2.500 ex.  
Depósito legal: 21725  
N.º registo ERC: 113427

IMPRESSÃO

RPO  
Produção Gráfica, LDA.

Estatuto Editorial disponível em

www.briefing.pt

24  
06**TENDÊNCIAS PARA  
QUE VOS QUERO?**

A APPM e a Briefing juntaram 11 marcas para falar da sua visão para 2020. Tecnologia e propósito são dois dos denominadores comuns.

**A QUE SABEM OS  
PRÉMIOS DO LIDL?**

A resposta poderia ser a alfices, porque as alfices foram protagonistas de uma das campanhas premiadas. Em entrevista, a diretora de Marketing, Filipa Appleton, diz que a razão do sucesso é saber contar uma história verdadeira.

**A AMBIÇÃO DA LEXUS**

Crescer, mas sem pressão. É por aqui que passa a estratégia da Lexus em Portugal, conduzida por Nuno Domingues.



11

18

**DIGITAL E VERDE**

Estes são dois dos eixos das novas lojas Timberland, que chegam a Portugal este ano. A propósito, a head of Brand and Marketing, Susana Silva, fala da aposta da marca na sustentabilidade.

**8 BEST OF**

Os leitores do Record escolheram oito momentos do desporto nacional, que agora podem ser vistos no NewsMuseum.



21

32

**MAIS DO QUE  
SUSHICORNER**

São 13 os restaurantes do grupo que tem o nome do primeiro espaço que abriu, mas a ambição é para crescer: palavra do sócio Gonçalo Salgado.

**INOV NA GLINTT**

O diretor da Inov Glintt, Hugo Maia, explica como a empresa incentiva os colaboradores a contribuírem para a inovação em saúde.



41

# HUGO JORGE

A praia, na altura certa, transmite paz ao diretor de Marketing da LG Portugal. O que explica ter escolhido a Praia de Carcavelos, em Cascais, para ser fotografado. Hugo Jorge gosta ainda de se focar no local onde vai a seguir, e talvez aproveite para levar a mota – ou não fosse o motociclismo o seu hobby.



© RAMON DE MELO

## CIDADE ONDE MORARIA

Onde moro. Lisboa. A luz, o nosso sol, o rio, a arquitetura, a história, as pessoas... É algo que, nas muitas cidades que tive oportunidade de visitar, não consigo encontrar.



## ONDE NÃO VOLTAREI

Nunca digas nunca. Mais do que pensar onde, provavelmente, não voltarei, gosto de me focar onde quero ir a seguir. Todas as experiências, melhores ou piores, fazem parte da nossa aprendizagem e do crescimento.

## UM SÍTIO PARA RELAXAR

Qualquer praia, fora da época balnear. A praia e o oceano transmitem uma paz que, dificilmente, encontro noutros locais. É um local para descansar, estar numa conversa a dois, quando necessário, e também para momentos de diversão em família.



## O MAIOR HOBBY

Além da presença permanente do desporto, o motociclismo.

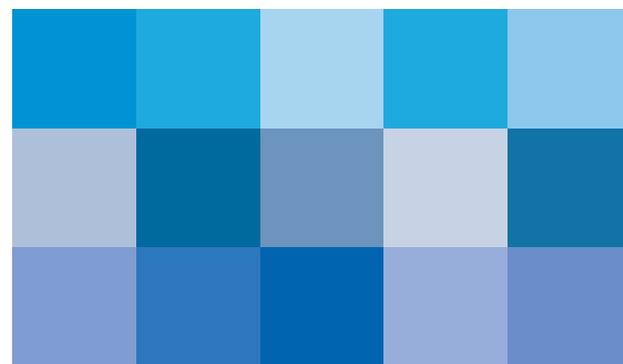


## PECADO MORTAL PREFERIDO

O “far niente” dos domingos à tarde, depois de uma semana intensa e das atividades com a família e os amigos ao fim de semana. Quando possível, no final da tarde de domingo, tento que haja um momento de total descontração e preparação para mais uma semana cheia de desafios.

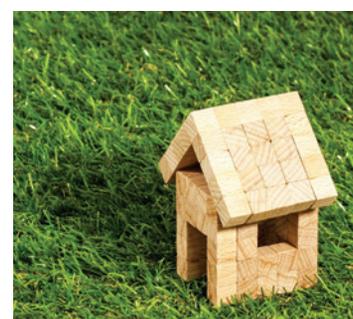
## COR PREFERIDA

Azul, sem dúvida.



## SE TIVESSE UM SUPER PODER SERIA

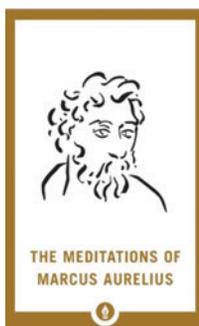
Dar a todas as crianças do mundo um lar seguro.





### A LEITURA OBRIGATÓRIA

“Meditations”, de Marcus Aurelius. Quase dois mil anos depois de terem sido escritas, as meditações do filósofo e imperador de Roma continuam a ser um guia de orientação prático e de profunda compreensão do comportamento humano. As ideias que nos são transmitidas vão desde a forma de lidar com adversidades e de interagir com outras pessoas, até às exigências da liderança e à necessária preocupação com a integridade pessoal e o bem-estar.



### A ELETRÓNICA DEVE SER...

Inovadora, com design, mas, efetivamente, útil. Energeticamente eficiente e duradoura.

### O ELETRODOMÉSTICO MAIS ÚTIL

Um frigorífico LG. É, talvez, o eletrodoméstico mais importante do lar. Aquele com quem toda a família interage e mais vezes por dia, além de estar ligado 24 horas por dia, sete dias por semana. Por isso, importa que mantenha os alimentos frescos por mais tempo e que seja fiável, duradouro e energeticamente eficiente.



### FILMES OU SÉRIES

Talvez por ter revisto recentemente – “Interstellar”, de Christopher Nolan. Este filme transmite várias mensagens, como a superação, a resiliência na incerteza e o altruísmo – tanto no seio familiar como fora dele. Ah! E é um bom filme de ficção científica, de que tanto gosto.



### GOSTAVA DE APRENDER

A tocar piano. Sempre tive uma admiração especial por quem consegue, através de um instrumento, dar-nos as sensações que só a música consegue. O piano tem uma sonoridade muito especial, e seria, sem dúvida, aquele que gostaria de conseguir dominar, transformando o toque nas teclas em sons, ritmos e sensações.

### A GASTRONOMIA DE ELEIÇÃO

Asiática. Além da nossa, é claro.



### NÃO PASSO SEM...

Poder estar com os meus amigos. Tenho a felicidade de ter uma família alargada, devido a alguns bons amigos. É importante poder estar com alguém com quem partilhar os nossos projetos, as preocupações e os pensamentos, ou apenas para passar um momento descontraído.



### A INSPIRAÇÃO DIÁRIA

Os meus filhos.

### SE NÃO FOSSE MARKETEER SERIA

Possivelmente estaria ligado às tecnologias, numa componente de desenvolvimento ou análise, já que é a base da minha formação.

### UMA CAMPANHA ESPECIAL

A de consciencialização para a sustentabilidade ambiental. Neste caso, a importância da reciclagem de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos, através de várias ações, sendo a E-Waste Summit a mais notória. Este encontro permitiu à LG contribuir com uma análise do panorama português, no que respeita à gestão desse tipo de resíduos; e partilhar as suas melhores práticas, inovações e projetos nesta matéria.

**e-Waste Summit**  
TECNOLOGIA SUSTENTÁVEL  
NA ERA DIGITAL

### O MARKETING DA LG É...

Insatisfeito, otimista, e com o desejo constante de inovar na ação, na forma e no conteúdo.

NUNO DOMINGUES,  
DIRETOR-GERAL DA LEXUS

# “OS RESULTADOS SÃO O QUE TIVEREM DE SER”

A Lexus pode dar-se ao luxo – ou não fosse ela uma marca premium de automóveis – de colocar o cliente, e a experiência que lhe é proporcionada, no centro. O diretor-geral em Portugal, Nuno Domingues, deixa claro que a prioridade não passa pelos objetivos comerciais, embora haja a ambição “natural” de crescimento. Todos esses princípios têm de estar alinhados com a comunicação e o marketing.

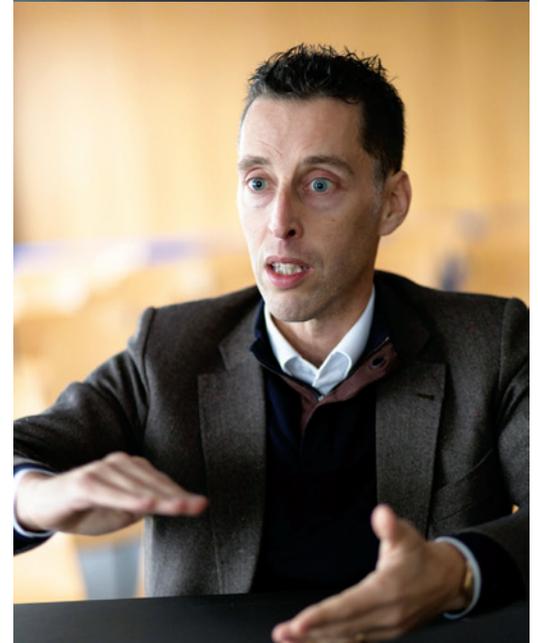
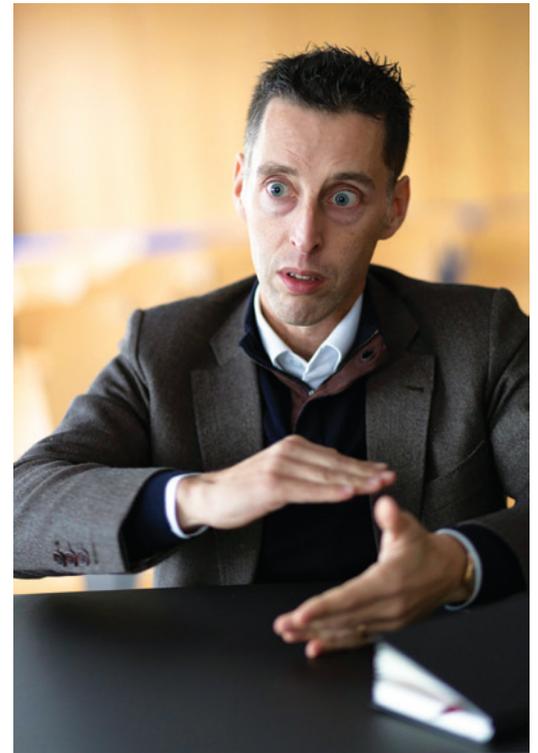


**Briefing | Há três anos, em entrevista à Briefing, referiram que a Lexus percorria um caminho no sentido de ser uma marca alternativa. Essa continua a ser a trajetória?**

**Nuno Domingues |** Continua. A Lexus ainda segue um rumo que os outros fabricantes optaram por não seguir, nomeadamente, naquilo que diz respeito às monitorizações. A marca introduziu as monitorizações híbridas em 2005, quando ainda – pelo menos, na Europa – era o diesel [que preponderava], porque teve a perceção de que o melhor para a sociedade seria abandonar

as monitorizações convencionais e criar um tipo de monitorização que permitisse reduzir o volume de emissões de dióxido de carbono e de partículas poluentes. Mantivemo-nos fiéis a esse princípio até aos dias de hoje.

Entretanto, também vamos passar a ter monitorizações elétricas, que foram apresentadas no Salão Automóvel de Guangzhou, na China. De qualquer forma, o híbrido continuará a ser a mais comum. Ele provou ter uma tecnologia suficientemente eficaz para essa redução; tanto que, neste momento, a Lexus está a introduzir elétricos, mas não tinha a necessidade de o fazer. Para



cumprir com as normas de poluição que entraram em vigor em 2019 – e as que entrarão, depois, em 2030 –, a média de emissões da gama era suficiente, para conseguir atingir os mínimos sem apresentar os elétricos.

Temos uma viatura com zero emissões e outra com 150 gramas de dióxido de carbono. Se vendermos uma de cada, a contabilização de emissões será pela média, ou seja, 75 gramas. É para isso que o elétrico

**QUANTOS?  
HÁ CERCA DE  
4.500 LEXUS  
EM CIRCULAÇÃO  
PELO PAÍS.**

se introduz, daí essa corrida tão grande por parte de outros fabricantes às monitorizações elétricas.

### **Em 2018, a marca fez 20 anos em Portugal e registou o melhor ano de sempre. Foi coincidência ou houve alguma mudança na abordagem ao mercado?**

Foi um conjunto de fatores. Um dos principais terá sido a perspetiva de expansão da rede de concessionários, que foi uma aposta do grupo Salvador Caetano para fazer a marca crescer em termos de representação.

Não foi só. Houve, também, por parte do mercado, uma maior receptividade às monitorizações híbridas e tem-se notado que essa tendência é crescente – cada vez mais, o cliente procura alternativas, em particular ao diesel. Dentro das alternativas, existem os elétricos, os plug-in [automóveis em que a bateria utilizada para alimentar o motor elétrico pode ser carregada diretamente por meio de uma tomada] e os híbridos. Nós encontramos-nos dentro desse conjunto de alternativas, e sentimos que a apetência por esse tipo de monitorização aumentou.

A marca fez ainda um investimento grande em termos de renovação da imagem, com o lançamento de novos modelos, como foi o caso do NX, do IS e do CT. A partir de 2011, houve uma certa revolução em termos de design, e essa reinterpretação também teve influência no curso dos acontecimentos.

## **CULTURA OMOTENASHI**

O omotenashi é um modo de vida no Japão, relacionado com a hospitalidade, cordialidade, educação, solidariedade, entre outros. É a espinha dorsal da marca, que se rege pela arte de bem receber e de acolher o cliente, e pela atenção aos detalhes.

Nuno Domingues explica que há coisas difíceis de implementar, que implicam atenção, cuidado constante e um grande altruísmo. “Em termos conceituais não é complexo, a dificuldade assenta em transcender a tendência cultural de nos focarmos demasiado em nós, para passar a identificar dificuldades e olhar para a outra pessoa”, reitera.

A Lexus coloca essa cultura nas próprias viaturas, cuja projeção é feita a pensar no acolhimento – “e isso nota-se”. Chegam a ser 17 grupos de engenharia a trabalhar na conceção dos bancos: no modelo LS, por exemplo, o apoio lateral do banco desce quando se abre a porta, de forma a facilitar a entrada.

**ERA UMA VEZ...**

**AOS 19 ANOS, TIVE UM MINI ANTIGO E VIAJAVA COM ELE. UMA VEZ FUI COM A MINHA MULHER ATÉ TORREMOLINOS, ESPANHA, E O CARRO COMEÇOU A TER PROBLEMAS DE AQUECIMENTO. PARA TENTAR ATENUAR, LIGUEI O AR INTERIOR DO CARRO, A FIM DE AJUDAR A REFRIGERAR, E FOMOS A ASSAR UNS BONS QUILOMETROS, COM 40 E TAL GRAUS. CHEGÁMOS AO DESTINO!**

**Sendo uma marca premium, como é a abordagem ao mercado?**

Temos um contexto diferente dos nossos principais concorrentes, devido à escala. O melhor ano foi 2018, com 560 unidades vendidas, mas, os nossos concorrentes, como a BMW, venderam cerca de 15 mil unidades.

Não fazemos iniciativas de marketing se não houver a certeza absoluta de que vão acrescentar valor ao cliente. Essa liberdade é uma liberdade que, muitas vezes, os fabricantes que vendem de forma mais massificada não têm, porque têm de cumprir objetivos comerciais. À escala da Lexus, a prioridade não é essa; é, sim, fazer com que o cliente se sinta verdadeiramente acolhido com uma viatura construída para si, e que a experiência se revele única, diferenciada e marcante. O facto de a marca não ter optado pela tecnologia plug-in há mais tempo – o que lhe traria vantagens comerciais – é o resultado disso. Fez-se um estudo na Europa para perceber se as pessoas que utilizavam os híbridos plug-in carregavam as viaturas. Concluiu-se que a maior parte dos utilizadores, depois de um, dois ou três meses, deixavam de carregar. Seria interessante em termos de marketing ter essa tecnologia, e no nosso mercado iria resultar por causa da questão da tributação fiscal, mas não serviria os interesses da sociedade.

Essa preocupação reflete-se em tudo aquilo que está por trás da marca. O stock é do próprio importador, não se exerce uma política de pressão sobre a rede de concessionários para garantir vendas, nem matriculamos viaturas para vender mais tarde aos clientes. Existe uma consistência grande entre os valores da mar-

**PORTUGAL ELÉTRICO**

O diretor-geral da Lexus considera que, em Portugal, a oferta de elétricos é relativamente reduzida face à procura. “Temos seis, sete modelos com alguma expressão em termos de vendas”, diz. Com um dos sistemas fiscais mais incentivadores à compra de elétricos para o cliente empresarial, é um dos países, ao nível europeu, que mais adere às viaturas elétricas. Entende, ainda assim, que, dentro do mercado premium, que é “relativamente vasto” – em Portugal, vale à volta de 50 mil unidades, no total de 270 mil –, a oferta de elétricos é reduzida, e no segmento SUV há “muito pouca” concorrência. É neste contexto que a Lexus se prepara para lançar o 100% elétrico: acontecerá com o UX 300e, e, depois, com a introdução da tecnologia plug-in e de veículos com célula de combustível de hidrogénio. O início de comercialização efetivo, com viaturas disponíveis, ocorrerá no final de 2020. Entretanto, esperam-se pré-vendas. “Sentimos que vamos entrar numa fase de mais apetência por parte do mercado, do que propriamente de oferta”, comenta Nuno Domingues.

ca, muito focados numa experiência diferenciadora, e tudo aquilo que depois compõe toda a parte operacional e logística.

Os resultados serão uma consequência natural e aquilo que tiverem de ser, não há uma pressão desmesurada. Obviamente que temos objetivos de volume e queremos crescer; temos essa ambição, mas não é uma prioridade, será uma consequência do trabalho que vamos fazendo ao nível da experiência do cliente.

**Ao nível global, estão a criar campanhas e iniciativas direcionadas para um público-alvo mais jovem. Qual tem sido a estratégia no mercado nacional?**

Temos algumas iniciativas para chegar a um público mais jovem, através das parcerias que temos estabeleci-

do. Nestes últimos dois anos, estivemos ligados ao mundo da moda, com o Portugal Fashion e a Moda Lisboa; temos uma associação com a revista GQ, em que patrocinamos o Men of the Year Awards; trabalhamos com a ESAD – Escola Superior de Artes e Design, patrocinando a Porto Design Biennale; e temos ainda uma parceria com os vinhos da Niepoort. Além disso, a nossa atividade nas redes sociais é grande.

**Como chegam a essas parcerias?**

Tentamos criar parcerias e sinergias com entidades que achamos estarem alinhadas com os valores genuínos da marca, para ser algo natural. A Lexus tem uma componente muito forte de human center, isto é, humanizar todo o processo, pioneirismo, capacidade de conseguir fazer coisas que são anta-



Temos de conseguir passar uma mensagem tão verdadeira quanto possível, com a escala que temos e com o objetivo existente de proporcionar uma experiência fantástica ao nosso cliente. Não esquecemos a questão do “omotenashi”, que é a arte de bem receber e acolher, algo que é extremamente cultivado pela marca.

No que diz respeito à comunicação e ao marketing, se não tivermos esse alinhamento de princípios e valores, acabamos por passar uma mensagem vazia.

Já embaixadores, não temos. Quem faz um pouco esse papel é o Dirk Niepoort, mas ele é cliente Lexus há mais de 10 anos. Chegámos a ele, precisamente, devido a essa relação profunda que ele tem com a marca, é quase uma veneração.

**Privilegiam o contacto direto com os clientes. Que tipo de experiências lhes proporcionam?**

Começa logo por uma coisa muito simples... Numa pós-venda, todos os serviços de manutenção incluem, gratuitamente, uma viatura de cortesia e, neste contexto, tentamos, quanto possível, proporcionar ao cliente uma experiência diferente. Se tiver um determinado modelo, ten-

tamos facultar-lhe outro, para que a parte desagradável, de ter de trazer o carro à oficina, fique atenuada com o test drive.

Outra coisa que fazemos, com alguma frequência, é convidar os clientes para eventos internos. Com 580 automóveis vendidos – ou que fossem 700 – por ano, a dimensão da carteira de clientes é pequena, logo dá para abranger uma faixa considerável. Depois, em cada evento, temos o cuidado de proporcionar outras experiências.

Também os showrooms são um espaço de acolhimento que a marca desenvolveu a pensar no cliente. Têm uma área social, com um mobiliário confortável, e algumas comodidades para oferecer, de forma a criar uma experiência acolhedora.

**Quais as perspetivas para o mercado nacional?**

Temos um plano um pouco mais ambicioso [em relação às 560 unidades vendidas em 2018]. O objetivo seria no espaço de dois, três anos atingir as mil unidades por ano.

Fizemos um investimento grande na estrutura e, agora, temos de conseguir ter o investimento correspondente em recursos humanos, a fim de garantir as pessoas certas, nos luga-

res certos, com a formação e o nível de experiência desejados. E isso demora mais algum tempo, no entanto, a partir do momento que a organização de recursos humanos acompanhar o investimento feito em infraestrutura, estamos confiantes que vamos conseguir ter crescimento.

O lançamento da viatura 100% elétrica é uma vantagem, porque, ao nível das empresas, com a discriminação que existe entre o plug-in, o elétrico e o híbrido – este para empresas não tem benefícios quase nenhuns –, vai-se conseguir entrar no mercado empresarial. É que cerca de 70% do mercado premium é constituído por empresas. Vamos conseguir cobrir uma fatia maior em termos de mercado. Temos essa aspiração do nosso lado.

**NÃO FAZEMOS INICIATIVAS DE MARKETING SE NÃO HOVER A CERTEZA ABSOLUTA DE QUE VÃO ACRESCENTAR VALOR AO CLIENTE**

**O PRIMEIRO O PRIMEIRO CARRO QUE CONDUZI FOI UM CITROËN AX, QUE ERA DA MINHA MÃE.**

gónicas – por exemplo, um carro muito confortável que, simultaneamente, é desportivo –, design, performance, tecnologia, e parte artesanal – o “takumi”. Esta última faz ter nas fábricas um conjunto de pessoas que têm, no mínimo, à volta de 25 a 30 anos de experiência, são as verdadeiras artesãs.



# MARCA PORTUGAL: QUE ATRIBUTOS, QUE IMPACTOS?



**CARLOS SEZÕES**

Coordenador da plataforma  
Portugal Agora

**O autor defende que a atratividade do país deve ser a base da marca Portugal, cuja estratégia deve ser orientada, na sua opinião, para os impactos e os resultados.**

As marcas são fundamentais. Pelo seu carácter simbólico, pela impressão imediata, facilitam a notoriedade e o envolvimento emocional. Refletem um posicionamento e uma diferenciação. E atributos, sejam eles positivos ou negativos, que constroem uma reputação. Isto é verdade para um produto, um serviço, uma empresa...ou um país.

Neste mundo cada vez mais aberto e interdependente, uma marca permite-nos ser eficazes nas nossas estratégias de atracção perante os nossos públicos-alvo. E o que queremos atrair? Diria residentes, profissionais, turistas, estudantes, investidores. E compradores de produtos nacionais, que sintam que o “made in Portugal” acrescenta valor e fiabilidade. Queremos mais e melhor capital humano, tecnológico e financeiro, fundamentais nesta era do conhecimento. Definido o objectivo, há que “escolher” o que a nossa marca deve ser, que atributos deve conter, baseados nas nossas vantagens competitivas. E empenhar-nos em consolidar e comunicar uma marca, num esforço de branding a 10 anos.

A marca com base na “atractividade” (para viver, estudar, visitar ou investir) pode e deve ser a base do nosso posicionamento. Começemos pela geografia: o contexto de acolhimento, aquilo com que fomos abençoados pela natureza, é fantástico. A nossa localização geográfica, como hub entre Europa, África e América; o nosso magnífico clima, as nossas paisagens naturais; a nossa costa marítima e o espaço oceânico. Depois, o que construímos: as nossas belas vilas e cidades; a nossa história, o nosso património cultural; a nossa gastronomia, única no mundo; a nossa segurança e hospitalidade enquanto povo, o facto de sabermos acolher bem quem nos visita, sermos adaptáveis, convivemos bem com a diversidade há vários séculos. A fama crescente dos nossos produtos tradicionais, como vinho, azeite e cortiça. Depois, o que temos transformado e mo-

dernizado, infra-estruturas e ecossistemas de inovação empresarial, hubs digitais e muito empreendedorismo, que começam a ter escala e visibilidade. Como tal, a marca Portugal, como percepção, está a mudar e essa mudança deve ser acelerada: de uma imagem de país atrasado, de base rural, pouco sofisticado, de baixo custo, para um país empreendedor, inovador, com qualidade de vida, com conteúdo cultural, que vale a pena experienciar.

A marca Portugal é um activo. Segundo um estudo da consultora Brand Finance, vale cerca de 160 mil milhões de euros, o que a coloca na 48.<sup>a</sup> posição no ranking mundial. Um activo desta dimensão não pode ser menosprezado e deixado ao acaso. Depende de nós, do nosso foco, na nossa energia e investimento. Há que ir mais além e a marca tem de ser congruente e consistente no tempo. Há que desenvolver um esforço de marketing integrado, em que governo, entidades públicas (como AICEP e Turismo de Portugal), autarquias, empresas ou universidades comuniquem de forma sinérgica. E se comprometam a corrigir algumas falhas do nosso “contexto de acolhimento” (ex. a premente simplificação de processos de investimento, nomeadamente licenciamentos, acesso a capital, vistos e clareza/ estabilidade em matérias fiscais). E, por último, aproveitar o potencial dos melhores “embaixadores” da marca Portugal, os portugueses da diáspora, que andam pelo mundo a dar carta nos mundos empresarial, académico, da ciência da cultura e do desporto.

Esta deve ser uma missão orientada para resultados e de impactos. O estabelecimento sequencial de objetivos/ métricas/ metas será a garantia de que monitorizaremos em tempo real o desempenho nas várias dimensões da marca e de que existirá um saudável escrutínio público sobre este tema. Seremos capazes de trabalhar em equipa e, nesta causa, pensar no longo prazo?

**Há que ir mais além e a marca tem de ser congruente e consistente no tempo. Há que desenvolver um esforço de marketing integrado, em que governo, entidades públicas, autarquias, empresas ou universidades comuniquem de forma sinérgica**



# BEM-VINDOS AO PRESENTE

Tecnologia. Propósito. Verdade. Estas três palavras estiveram sempre presentes ao longo do evento “Vision & Trends 2020” que a APPM – Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing promoveu, em finais de dezembro, numa parceria com a Briefing. Ao pequeno-almoço, na LX Factory, juntaram-se representantes de 11 marcas, das tecnológicas às de media, entretenimento e consultoria, passando pelos setores automóvel, da banca e do retalho. O mote foi lançado pelo presidente da associação, Rui Ventura, que desafiou os presentes a refletir sobre como alcançar a desejada personalização numa era em que o motor são os avanços tecnológicos. Esta é uma era de hiper-realidade, pretexto para apresentar o tema do próximo Congresso Nacional do Marketing – “Welcome to the age of flux”.

**RUI VENTURA,  
PRESIDENTE  
DA APPM**



## MUDANÇA EM QUATRO PONTOS



**LUÍS MERGULHÃO,  
CEO DO  
OMNICOM MEDIA  
GROUP EM  
PORTUGAL**

O CEO do Omnicom Media Group em Portugal, Luís Mergulhão, identificou quatro eixos de transformação no Marketing, a começar pela “mudança rápida na sociedade” que obriga a deixar de falar em consumidores e experiências para falar em pessoas e planeta. “Esta mudança é crucial para as marcas, é crucial para a criatividade e é crucial para a narrativa que queremos construir para passarmos os atributos das marcas”, afirmou.

O segundo ponto que identificou é a conversão do digital numa commodity: “O importante para as marcas são os dados, o analytics na data e a capacidade de, utilizando a inteligência artificial, atuar live nos modelos de comunicação e transacional”, considerou.

Como terceiro ponto destacou o processo de migração para a voz, o que “vai mudar comportamentalmente as pessoas, graças à tecnologia, mas vai mudar também a

capacidade de as marcas estarem presentes e a interação com os consumidores”. “Mais do que a mobilidade, diria que é a introdução da mobilidade comportamental que vai ser crucial”, sustentou.

Finalmente, contemplou o “poder dos mass media e da televisão”, que, não obstante o digital, se vai manter. E citou um artigo do Advertising Age segundo o qual três grandes marcas com problemas de reputação tiveram de intervir, “de uma maneira muito forte”, com campanhas publicitárias em televisão para reforçar atributos. “E estamos a falar de marcas por natureza digitais”, ressaltou, referindo-se ao Facebook, à Uber e à Chipotle.

Luís Mergulhão abordou ainda a questão da tecnologia, argumentando que “só será útil quando não se notar que está a ser utilizada”, isto é, “quando os utilizadores não forem utilizadores, forem pessoas”. “A tecnologia está lá, em qualquer estado, em qualquer plataforma, em qualquer circunstância, mas não reparamos. Nessa altura, está vencida a barreira da tecnologia. É um longo caminho que as marcas têm de trilhar. E porquê? Porque têm de ganhar o atributo de modernidade, que, por enquanto, a tecnologia lhes confere”.

## BACK TO BASICS

A Portugal Marketing & Communications manager da Samsung Iberia, Cláudia Rodrigues, levou à discussão dois caminhos – os desafios da indústria e os desafios da marca. E, entre os primeiros, destacou como inevitável o 5G, que “vai ser o grande acontecimento”, “vai trazer uma efetiva revolução” ao setor das comunicações e que é, portanto, um território em que a Samsung quer estar presente.

Ainda no domínio da indústria, destacou as potencialidades do comando de voz, afirmando que “se há diferenciação da oferta da Samsung é o facto de esta tendência ser já aplicável a uma diversidade de equipamentos” do quotidiano.

Já entre os desafios da Samsung incluiu o da transformação digital, em curso: “É uma verdade que trabalhar com a inteligência dos dados permite-nos focar num maior e mais profundo conhecimento dos nossos clientes”, disse, adiantando que a marca recorre a ferramentas para a segmentação e para a automação dos fluxos de comunicação, com vista à personalização da mensagem. “Tudo isto é possível do ponto de vista das plataformas. No entanto, se, por um lado, temos tantas possibi-

lidades e nunca foi tão importante levar a mensagem certa através do canal correto, por outro lado, tenho algumas dúvidas de que estejamos preparados para uma efetiva personalização”, refletiu, comentando que, às vezes, não passa de uma ligeira adaptação criativa ou de copy, de acordo com a segmentação.

Cláudia Rodrigues defendeu a necessidade do que designou como “criatividade dinâmica”: “Porque estamos num efetivo contexto de orquestração de canais” e o desafio é “como estar always on, mantendo a relevância em todos os momentos da jornada do consumidor”, o que exige uma articulação entre a empresa e as agências suas parceiras.



**CLÁUDIA RODRIGUES,  
PORTUGAL  
MARKETING &  
COMMUNICATIONS  
MANAGER DA  
SAMSUNG IBERIA**

“Não posso deixar de mencionar que o facto de termos tantas possibilidades, uma panóplia de metodologias, de canais e de contextos acaba por tornar muito importante o back to basics. Acima de tudo, temos de ter consciência de que precisamos voltar a olhar com um olhar muito mais atento para o nosso fator diferenciador, que é a marca”, advogou. “Assumimo-nos como provedores de tecnologia com um propósito que é melhorar a qualidade de vida

das pessoas. Estamos a fazer esta transposição de tecnologia com propósito também para o marketing. Passámos de uma comunicação do propósito para comunicação com propósito. É isso que permite diferenciar o valor da marca”, concluiu.

## A IMPORTÂNCIA DO STORYDOING

A consultora Hill + Knowlton rege-se por três drives – a relevância da informação, a data como suporte de estratégia, e a performance. Estas três linhas foram apresenta-



**ANA CASTRO REGO,  
STRATEGIC &  
CREATIVE DIRECTOR  
HILL + KNOWLTON**

das no debate pela Strategic & Creative Director, Ana Castro Rego, que avançou ainda com outras três questões centrais em termos de tendências – a confiança, o propósito e o storytelling. O primeiro, disse, é fundamental, numa altura em que as marcas trabalham cada vez mais com influenciadores. E o segundo e o terceiro estão relacionados. Na sua opinião, é preciso – “e as agências têm um papel fundamental” – que as marcas saibam contar boas histórias, mas, mais importante é ter boas histórias para contar. E aqui entra novamente a confiança – o ter boas histórias prende-se com o propósito e leva as pessoas a confiarem nas marcas. “Deixou de ser suficiente contar histórias bonitas, é preciso ter histórias autênticas para contar”, comentou, advogando a necessidade de, em consequência, passar do storytelling ao storydoing.

## UMA QUESTÃO DE RELEVÂNCIA



**TERESA LAMEIRAS,  
DIRETORA DE  
MARKETING  
E COMUNICAÇÃO  
DA SEAT  
PORTUGAL**

“O grande desafio que as marcas vão ter é trabalhar para que o automóvel não seja o inimigo público n.º 1”. Esta é a visão de Teresa Lameiras para 2020, ou não fosse diretora de Marketing e Comunicação da SEAT Portugal. “De repente, parece que o automóvel é um monstro que nos persegue, mas faz parte da nossa vida e continuará a fazer”, comentou, referindo o desafio concreto colocado pela legislação sobre as emissões poluentes. “Há quotas muito penalizantes para o setor automóvel, a legislação é muito pesada”. Concreto é também o desafio da eletrificação, que, na sua ótica, tem de ser abordado “de forma transparente e verdadeira, ao serviço do consumidor, para que as pessoas possam escolher as soluções de mobilidade que sejam interessantes e não aquelas mais vendáveis em termos de moda”. Sobre a própria marca, adiantou que, em 2020, a estratégia passa pela consolidação do crescimento registado no mercado nacional, numa lógica de proximidade com o cliente – visto como quem pretende ter uma experiência de condução e mobilidade. “O que a marca quer é ser relevante e as marcas relevantes tentam sê-lo através de uma estratégia bem definida do público com o qual querem ter uma relação e aquele que querem captar, trazendo relevância para o seu mundo. O que, no nosso caso, significa arte, música, territórios que trabalhamos para que a marca não seja o mero produto”, partilhou, resumindo: “Queremos ser identificados pelos nossos valores como fator de diferenciação”.

## QUATRO FORÇAS NA BANCA

São quatro os pilares que vão influenciar o setor da banca em 2020 e nos anos seguintes, na visão da Chief Marketing Officer do Montepio, Patrícia Fernandes:



**PATRICIA FERNANDES,  
CHIEF  
MARKETING  
OFFICER DO  
MONTEPIO**

economia, tecnologia, demografia e regulação.

A economia, desde logo, porque se trata de um setor financeiro, que vive uma situação muito particular: taxas de juro “baixíssimas”, o que leva as pessoas a converter as poupanças em liquidez; em consequência, a principal fonte de captação de receita dos bancos, que eram os depósitos, está em erosão, o que explica a maior pressão sobre o comissionamento.

Num setor essencialmente tradicional, cuja oferta base pouco mudou nos últimos 20 anos, a tecnologia e a regulação vieram determinar a modernização. O que, a nível internacional, gerou a abertura da banca ao mercado, com a entrada de players não convencionais, como as love brands tecnológicas – o Facebook, por exemplo, tem licença bancária. “É um grande desafio para a banca tradicional”, comentou, reconhecendo, embora, que “estas forças acabam por ser benéficas”. Quanto à demografia, é uma questão relevante num setor que tem de atender várias gerações, com interesses e capacidades completamente diferentes. “Falamos em millennials, em geração Z, mas o grosso da população tem outra idade e essa população continua a ter de ser atendida por uma relação mais próxima. É por isso que falamos em phygital, essa convivência entre canais e a necessidade de servir os clientes em todos sem fricção”, enquadrou. No que respeita à regulação, Patrícia Fernandes fez notar que determina o grau de aceleração na adoção tecnológica: “Vivemos a necessidade de personalização e a banca tem muitos dados, mas, de uma forma geral, trabalha-os pouco e mal. Além de que é um dos setores mais fustigados pelo RGPD [Regulamento Geral de Proteção de Dados]”. “Poucas indústrias como esta vivem tanto da questão da confiança”, rematou, afirmando-se “convencida” de que o valor futuro das marcas bancárias não vai ser só o que libertam de receita para os acionistas e para os stakeholders, mas a qualidade do propósito e, sobretudo, a coerência com que afirmam esse propósito. “Marca que não consiga ganhar a confiança dos clientes vai ter dificuldade em sobreviver”.

## DE FERRAMENTAS A ARMAS

“Every business will be a tech business e todos serão marketeers”. Esta foi a ideia síntese que a diretora de Relações Públicas, Marketing e Comunicação da Microsoft Portugal, Vanda de Jesus, deixou no evento.

No que toca ao setor e à sua empresa, colocou em cima da mesa a preocupação com os temas da privacidade e da ética num mundo de automação e inteligência artificial. E contextualizou essa preocupação com o mais recente livro do presidente da multinacional, Brad Smith, o qual se chama “Tools and Weapons”, mostrando o perigo de uma ferramenta como as tecnológicas se poder transformar em arma. Daí que a segurança digital seja outro tema premente: “Acreditamos que, a haver uma guerra no futuro, ela será cyber. Em termos de indústria, temos de garantir que há paz e que fazemos tudo o que podemos para manter essa paz”, considerou.



**VANDA DE JESUS,  
DIRETORA DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS,  
MARKETING E  
COMUNICAÇÃO  
DA MICROSOFT  
PORTUGAL**

Deixou uma última preocupação da empresa, “e que é difícil”: “Não deixar ninguém para trás”. “Estamos a falar de pessoas seniores, mas também de geografias no mundo que não têm acesso à

Internet e aos serviços como nós temos”, exemplificou.

No que toca às tendências de Marketing, identificou uma “muito simples”: “Vejo, cada vez mais, o departamento de Marketing ser um stakeholder igual aos outros, isto é, não conseguimos trabalhar propósito e marca sem o envolvimento das vendas e dos recursos humanos”.

Vanda de Jesus chamou ainda a atenção para o que definiu como “um mundo de negócio paralelo”. Referia-se ao LinkedIn, adquirido pela Microsoft, em que dos cerca de três milhões de utilizadores, em Portugal, quase 1,8 milhões são ativos. “Significa que 90% das pessoas altamente qualificadas estão lá”, comentou, adiantando que a empresa possui métricas que indicam que são clientes “altamente envolvidos e que gastam três vezes mais do que um cliente com menos envolvimento”.

“Com isto digo que as skills que precisamos para os marketeers do futuro vão ser um desafio. Não vamos conseguir ter uma função de marketing que não tenha a combinação do científico – para análise financeira, técnica, de dados e de performance – com o criativo – para pensar canais, estratégias de media e experiências. Tem de haver este duplo mindset”, preconizou.

## SUBSCRIPTION, SHARING, CROWD E EXPERIENCE



**ROGÉRIO CANHOTO,  
CHIEF BUSINESS  
OFFICER DA PHC**

“Every business is a software business”. Na mesma linha de pensamento da oradora anterior, mas adaptada ao setor em que trabalha há sete meses, o Chief Business

Officer da PHC, Rogério Canhoto, adiantou que é neste contexto que a consultora portuguesa enfrenta o desafio da internacionalização. A questão é como acrescentar valor neste mercado hipercompetitivo: “Por um lado, pensamos muito numa lógica de B2B – quem são os decisores, quem está envolvido, o que querem. E quem aumentar vendas, controlar custos, aumentar a performance da sua empresa, diferenciar-se da concorrência. A nossa abordagem de Marketing centra-se muito aí. Mas, às vezes, esquecemo-nos de que aqueles gestores também são consumidores individuais. Então, como lhes facilitamos a vida, como os inspiramos, qual a relação que têm com a marca? Temos de abordar esta lógica”.

Neste pano de fundo, Rogério Canhoto identificou quatro pilares que estão a influenciar a abordagem da empresa e que se vão acentuar em 2020. Por um lado, a subscription economy: “Estamos a migrar para a utilização e não para a posse”. Depois, a sharing economy: “Partilhamos tudo, opiniões, recursos. Tudo o que fazemos pode ser partilhável. Como é que fazemos com que o cliente do nosso cliente entre nesta cadeia?”. Por outro lado, a crowd economy: “Tudo o que existe lá fora pode ser incorporado, desde logo, o talento, que é global. É uma dinâmica de mercado em que a crowd influencia a crowd”. Finalmente, a experience economy: “As tecnologias colocam um patamar de exigência elevadíssimo às empresas”.

O que é que isto implica? “Neste mercado em que as decisões são tomadas muito rapidamente, se não tivermos uma base tecnológica forte, é muito difícil tomarmos as decisões certas no momento certo. Tudo produz dados, informação. Depois, precisamos de a transformar em algo acionável e que traga mais negócio. A mobilidade com informação é extremamente valiosa”.

## INVESTIR EM ENGAGEMENT



**NUNO MIRANDA,  
DIRETOR DE  
MARKETING DA  
ELEVEN SPORTS**

A Eleven Sports enfrenta o desafio de um player recém-chegado a um mercado – o dos conteúdos desportivos – onde, durante 20 anos, havia um único fornecedor. “Ainda somos muito start-upianos”, resume o diretor de Marketing, Nuno Miranda, sublinhando, porém, que, mais do que um

canal, se assume como uma empresa de conteúdos live. “Entrámos com um paradigma novo, o do live”. A estratégia centra-se em tornar esses conteúdos apetecíveis, gerando “um engagement que seja altamente sharable”. As redes sociais são a prova dos nove: “Num ano, estamos a caminho de fechar os 400 mil seguidores. Somos o canal europeu com mais engagement nas redes sociais”, quantificou, afirmando que “é difícil ter um like, mais difícil ainda um share”.

Para este resultado, afirma, contribuiu a abordagem “diferente” aos conteúdos: “Vamos atrás das emoções, da celebração”, numa lógica data driven e assente na performance. “Todo o cêntimo que gastamos é para ir buscar um cliente, seja através de operador, seja através do nosso over the top. Queremos ser eficientes”.

Não obstante a aposta na performance, Nuno Miranda considerou que a marca é o mais importante e não pode ser esquecida: “Se não levamos os valores da marca a peito, a longo prazo vai haver um momento em que vamos cair. Que-

remos ser uma love brand – quando entrei disse que, em dois anos, queria estar no top of mind”.

Para isso conta com a tecnologia, nomeadamente com o 5G, que irá permitir acabar com os delays no futebol e levar o live para um novo paradigma.

## O CONSUMIDOR COMO MEGAFONE

Em comum com a Eleven Sports, a Comic Con tem o facto de trabalhar com conteúdos. O CEO, Paulo Rocha Cardoso, sublinhou que, em cinco anos, o evento atingiu os 100 mil visitantes – número que, nos Estados Unidos, só foi alcançado em 30 anos. “Somos entretenimento, acreditamos que melhoramos a vida das pessoas. Não gostamos do Indiana Jones pelo chapéu ou pelo chicote, mas pelos valores que representa, por ser intrépido, aventureiro. Usamos as personagens e as referências da cultura pop para melhorar o dia a dia”, enquadrou, reconhecendo que “as pessoas não estavam habituadas a este conteúdo”.





**PAULO ROCHA  
CARDOSO, CEO  
DA COMIC CON**

A missão da Comic Con é promover a indústria da cultura pop, mas, em 2020, o desafio é deixar de falar para a indústria e passar a falar para o consumidor: “Temos de fazer a curadoria completa do consumidor. A tecnologia vai fazer com que o nosso maior media partner seja o consumidor e não nos nossos parceiros de media”, afirmou, justificando com o facto de, em apenas 24 horas, 289 milhões de pessoas terem visto o trailer de “Os Vingadores”.

Daí que um dos eixos da estratégia seja o Marketing de comunidade, porque “a comunidade de ‘A Casa de Papel’ é completamente diferente da comunidade de ‘Game of Thrones’ e de ‘Star Wars’”. O foco será o conteúdo, porque “a plataforma já não importa, o consumidor quer saber é do storytelling”.

Ao eixo do conteúdo junta-se o da experiência aspiracional: este ano, o claim será “Vive o teu mundo, vive a tua experiência”.

## PROPÓSITO E CORAGEM



**MARGARIDA  
SILVA, BRAND &  
MARKETING TEAM  
MANAGER  
DA FNAC**

Do marketing de produto ao marketing de cliente. É esta a evolução registada na abordagem da FNAC, sintetizada pela Brand & Marketing Team Manager, Margarida Silva. “Somos uma marca que passou a ir atrás do que as pessoas querem. Tudo o que sejam tendências aparece nos tops de pesquisa do nosso site, pelo que conseguimos olhar

para o que as pessoas estão a sentir”, afirmou.

E, a propósito de tendências, identificou três eixos que definem o “cliente–pessoa”. Primeiro, o pessoal, que, durante muito tempo se centrou na saúde física, nomeadamente na alimentação saudável, mas que, cada vez mais, se prende com o bem-

–estar interno, com o eu psicológico. Um segundo eixo é o social, pois as pessoas expressam-se de forma crescente nas suas comunidades, procurando um being well together, nos universos das paixões, inclusivamente nas causas sociais. Um terceiro eixo é o do planeta, uma dimensão que cresce com o desenvolvimento de um ethical self, que leva as pessoas a questionarem-se sobre o seu impacto no mundo. “Do ponto de vista de uma marca de retalho e de consumo, não o sentimos como um problema, mas como uma oportunidade. As pessoas vão orientar-se para escolhas, cada vez mais, esclarecidas e procurar marcas responsáveis, o que vai impactar muito as estratégias de marketing e comunicação”, sustentou.

A marca deve, pois, ser a aposta: “Temos de trabalhar os valores certos, trabalhar o propósito com verdade”, declarou, advertindo, porém, que “o propósito começa a ser colocado nos brand books, mas, às vezes, sem qualquer ligação com a marca”. “São propósitos marketizados e o cliente não está para aí virado, o cliente está à procura de verdade. Precisamos ter coragem para decidir ir por um determinado caminho, mesmo que possa não ser consensual – há temas geracionais, temas de integração que podem envolver riscos, mas, se faz parte do que queremos dizer ao mundo, temos de avançar, com a consciência de que não podemos agradar a todos”, preconizou, deixando a opinião de que “falta coragem às marcas”.

Centrando-se nos desafios concretos da FNAC, Margarida Silva destacou o do omnicanalidade: “Fomos pioneiros, temos as entregas mais rápidas, seja em casa, seja na loja. Do ponto de vista conceptual, é muito bom, mas, do ponto de vista da experiência, coloca novos desafios, pois as pessoas têm expectativa de experiências diferentes quando vão levantar a sua encomenda”.

## COMUNICAÇÃO GENUÍNA



**LUÍS PIMENTEL,  
CEO DA BIZNESS**

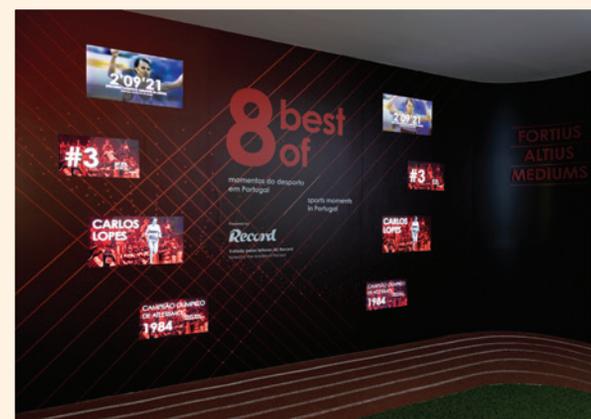
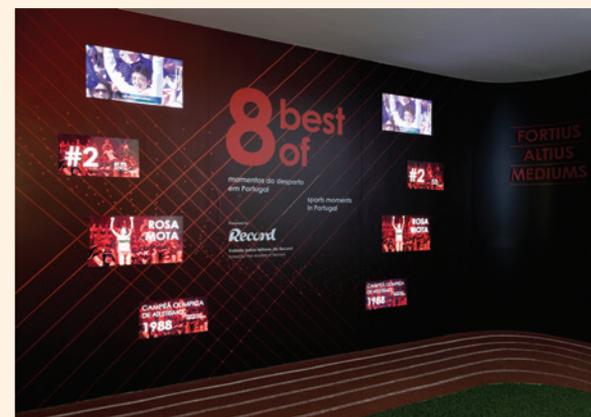
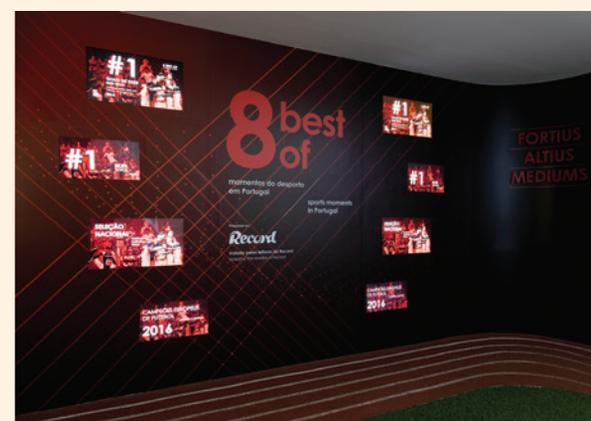
A experiência foi também o denominador comum da visão do CEO da Bizness, Luís Pimentel, que a considerou um dos drives do marketing para 2020, em particular no que respeita à ativação de marca.

“A experiência com a marca é muito importante para o que cada pessoa vai comunicar na sua comunidade. A nossa sociedade é feita de tribos e temos de enquadrar as ambições de cada marca para conseguir chegar a essas tribos”, disse. E que ambições? “Há marcas que estão num ponto em que a notoriedade é importante, há outras que preferem impactar o maior número de pessoas num determinado espaço ou momento”. São “tempos difíceis para as agências”, porque têm de “dominar muitas ferramentas”, mas também tempos “muito desafiantes”. “Todos os clientes pedem alcance nas redes sociais, interação entre a ativação e a visibilidade nas redes”, acrescentou, destacando que nem sempre o que as marcas pedem é exequível. “A comunicação deve ser sempre genuína, mas nem sempre é o que as marcas pedem. Cabe às agências ter a coragem de dizer ao cliente”, frisou.

Se quer gastar  
muito dinheiro  
numa campanha  
que não seja muito  
comentada, podemos  
recomendar outras  
agências.

---





# HERÓIS DA SOCIEDADE MEDIÁTICA

O desporto é um fator de união e os desportistas são marcas da portugalidade e heróis da sociedade mediática. Razões quanto basta para justificar a exposição “8 Best Of”, patente no NewsMuseum.

“Absolutas marcas da portugalidade”. É assim que o presidente da Associação Acta Diurna, Luís Paixão Martins, olha para as figuras mais proeminentes do desporto nacional e a sua projeção mediática. “São os verdadeiros heróis da nossa sociedade mediática, ao personificarem dias de glória que ficam muito marcados na memória das pessoas”, sustenta, adicionando a ideia de união a esta reflexão. Porque “protagonizaram momentos em que os portugueses estiveram todos

juntos – perante um ecrã de televisão – a comungar um momento único”. “E isso acaba por se tornar, na mente das pessoas, numa página muito relevante da história do País”, remata. Também o diretor adjunto do Record, Sérgio Krithinas, associa união e desporto. Entende, mesmo, que “há pouca coisa mais inclusiva e unificadora do que o desporto”: “Quase que diria que muita gente apenas canta o hino nacional por ocasião de grandes competições desportivas. É, possivelmente, depois da língua, o fator de maior união do nosso País”. Ambas falavam a propósito da exposição “8 Best Of”, um projeto que une o NewsMuseum e o Record. A inauguração aconteceu em novembro, na presença do ministro da Educação,

Tiago Brandão Rodrigues, do campeão olímpico Carlos Lopes e da filha mais nova de Eusébio, Sandra Ferreira. Está patente na sala dedicada ao desporto, vocacionada para contar histórias na perspetiva do jornalismo e dos media e que é, diz o mentor do museu, uma das mais apreciadas. E surgiu porque – explica Luís Paixão Martins – a certa altura se sentiu a necessidade de “enriquecer esta parte da experiência com uma perspetiva do público português, que tanto vibra com os momentos desportivos mais marcantes”. O passo seguinte foi desafiar o Record. E o jornal desportivo aceitou o repto: “Fomos desafiados pelo NewsMuseum e achámos que era uma grande oportunidade para participar numa



## 8 BEST OF

- Golo de Eder / Vitória Euro 2016 (2016)
- Rosa Mota Campeã Olímpica (1988)
- Carlos Lopes Campeão Olímpico (1984)
- Portugal Bicampeão do Mundo Sub-20 futebol (1991)
- Benfica vence a Taça dos Campeões Europeus de Futebol (1961)
- Nelson Évora Campeão Olímpico Triplo Salto (2008)
- Eusébio marca 4 golos à Coreia do Norte e Portugal chega às meias-finais do mundial de futebol (1966)
- Rui Costa, Campeão do Mundo de Ciclismo (2013)

iniciativa rara e especial, recorrendo também à história do Record e à nossa memória enquanto veículo de emoções”. E, aqui, o diretor adjunto volta a falar de união: “O desporto tem uma capacidade ímpar de unir

pessoas e sentimos que o debate sobre os melhores momentos era uma grande oportunidade também para perceber o que une os portugueses”. O desafio passava por escolher o top 8 dos acontecimentos desportivos. E

50 momentos e optámos por excluir prémios individuais, como Bolas de Ouro. Procurámos ser o mais representativos possível, com momentos que estão até longe da memória das pessoas – como Joaquim Baptis-

ta Pereira, que venceu a travessia ao Canal da Mancha em 1954”. A participação foi “muito relevante”: mais de dois mil leitores. O que não surpreendeu. Já as escolhas suscitaram alguma surpresa: “De alguma forma, surpreendeu-me o consenso que alguns momentos recolheram, como as medalhas de ouro olímpico de Carlos Lopes e de Rosa Mota, pelo facto de terem acontecido há mais de 30 anos. O facto de haver quatro momentos de futebol e outros quatro de outras modalidades acabou por ser uma pequena surpresa. A inclusão do

## UMA INJUSTIÇA

O diretor adjunto do Record também fez as suas escolhas e não foram iguais à votação final. Nessa divergência, identifica “uma injustiça”: a não inclusão da equipa do FC Porto que venceu a Taça UEFA em 2003 e a Liga dos Campões em 2004. “Seria uma excelente homenagem a uma das melhores equipas da história do futebol português e também a José Mourinho”, argumenta.



temas de informação e propagação vivem disso mesmo”, realça o presidente da Acta Diurna.

Inaugurado a 25 de abril de 2016, o NewsMuseum tem superado “todas as expectativas” dos seus fundadores, não apenas na resposta das instituições e de quem o visita e experimenta, “sempre muito entusiasmante”, como na dimensão de visitantes, sobretudo escolas, que chegam de todo o País. Além de que – recorda – o museu não vive apenas em Sintra, vive também no digital, com “muitos conteúdos disponíveis no site e com uma perspetiva da atualidade muito fresca, diariamente, nas páginas das redes sociais”. E prepara-se para uma nova exibição, a inaugurar na primeira metade do ano, sobre a manipulação.

**O MUSEU NÃO VIVE APENAS EM SINTRA, VIVE TAMBÉM NO DIGITAL, COM “MUITOS CONTEÚDOS DISPONÍVEIS NO SITE E COM UMA PERSPETIVA DA ATUALIDADE MUITO FRESCA, DIARIAMENTE, NAS PÁGINAS DAS REDES SOCIAIS”**

título mundial de ciclismo de Rui Costa nos oito primeiros foi, talvez, o mais inesperado”, enquadra o jornalista. Estará a adesão de alguma forma relacionada com um excesso de mediatização do desporto, ou melhor, do futebol, ainda que só quatro das escolhas finais tenham sido futebolísticas? O diretor adjunto do Record tem uma resposta: “Entendo que muita gente considere um excesso, mas não é isso que nos dizem os números de audiências e consumo de informação relacionada com futebol. Isto é, este aparente excesso acontece porque é isso que as pessoas procuram. Os media – e falo do caso particular do Record – dão notícias diariamente de várias outras modalidades, quer no jornal, quer online. Não costumam ter o mesmo impacto, pelo que acho que é a realidade que temos no nosso

País”. E acrescenta: “Somos um país de futebol, como se vê pelas audiências de TV – os 20 programas mais vistos do ano passado foram jogos de futebol. E há poucas estrelas do desporto fora do futebol. Tentamos realçar todos os feitos desportivos dos atletas portugueses não-futebolistas, mas a verdade é que não há muitos. Aliás, diz muito o facto de termos apenas quatro medalhas de ouro olímpicas em toda a história.” O que explica que, no NewsMuseum, o desporto tenha direito a sala própria: “O desporto ocupa uma grande parte do espaço mediático e não apenas em Portugal. Sempre foi um assunto de muito interesse para as pessoas, que gera curiosidade e procura de informação, mas também uma grande ânsia em partilhar opiniões e discutir pontos de vista. Os media e os sis-

## INSPIRAÇÃO

Em Washington, um museu das notícias fechou portas – o Newseum. Aconteceu em dezembro, após 12 anos e mais de 10 milhões de visitantes. Um encerramento para que Luís Paixão Martins olha “com pena”, por se tratar de um equipamento “muito interessante” e que inspirou a criação do NewsMuseum, “pela sua dimensão e relevância”.



SUSANA SILVA,  
HEAD OF BRAND AND MARKETING  
DA TIMBERLAND PORTUGAL

# NOVO CONCEITO DE LOJA CHEGA A PORTUGAL ESTE ANO

Mais digital e mais verde. Assim é o novo conceito de loja da Timberland, estreado em 2019 no Reino Unido, e que deverá chegar a Portugal este ano. Em linha com o foco da marca de lifestyle na sustentabilidade, revela a Head of Brand and Marketing, Susana Silva. O que não podia ser mais natural para uma insígnia que nasceu nas florestas norte-americanas e que 46 anos depois quer ter uma pegada cada vez mais verde e digital. Na pegada dos consumidores dos 25 aos 45.

**Briefing | A Timberland desenvolveu o projeto Urban Greening, com a construção de uma casa na árvore no Jardim da Estrela, em Lisboa. Com que objetivos?**

O projeto Urban Greening pretende alertar para o tema da sustentabilidade ambiental e social, dois níveis a que a marca tem vindo a trabalhar ao longo dos seus 46 anos. É o levantar de uma bandeira muito importante, trazendo para a cidade o conceito e alertando para a sustentabilidade. Até porque hoje a marca já não é de outdoor puro e duro, mas é trendy e de lifestyle.

**Como é que Portugal se enquadra neste projeto internacional?**

O mercado português, onde está há 22 anos com lojas próprias, é muito importante para a Timberland no seio da região EMEA. A marca tem uma responsabilidade para com o consumidor português e, como tal, o país foi um dos escolhidos para fazer viver este projeto.

A casa e a recuperação do espaço do Jardim da Estrela foram uma ideia local que pretendeu cumprir uma diretiva internacional inserida no mote "Nature meets heroes". Este mote, que vai perdurar seis estações, até 2022, diz que heróis somos todos nós. É o caso dos protagonistas dos



**O DIGITAL PERMITE ORIENTAR MAIS A NOSSA COMUNICAÇÃO E UMA MARCA DE LIFESTYLE, QUE CHEGA ÀS FAIXAS ETÁRIAS MAIS BAIXAS, TEM DE ESTAR ONDE ELAS ESTÃO**

outdoors da campanha, que não são modelos, mas pessoas que têm uma atividade social ou profissional relacionada com a sustentabilidade. São heróis desconhecidos.

A sustentabilidade também é uma preocupação a nível de fabrico. Vamos tendo cada vez mais calçado fabricado com garrafas de plástico – o projeto ReBOTL traduziu-se precisamente nisso –, com produto reutilizado e reciclado e com materiais orgânicos.

Nesse âmbito, todos os anos na Europa, também se plantam milhares de árvores patrocinadas pela marca, há dias dedicados à sustentabilidade a nível internacional, fábricas no Haiti onde o algo-

dão orgânico é recolhido e com o qual produzem atacadores e alguns uppers dos sapatos.

A marca sempre teve estas preocupações, mas intensifica agora a comunicação, porque o consumidor está mais atento e exigente e as gerações atuais e vindouras – uma marca de lifestyle tem de falar para jovens – estão muito mais preocupadas com estes fatores do que outras gerações. É uma afirmação forte para os nossos consumidores presentes e futuros.

#### **Além da sustentabilidade, a marca é reconhecida por que outros atributos?**

Maioritariamente, pela qualidade de produção, pela oferta completa de roupa e calçado, tanto para homem, como para senhora. E também pela diversidade e proximidade com o consumidor, no caso do mercado português. É a mais-valia que o Grupo Brodheim, que representa a marca há muitos anos, oferece. Trabalhamos para que o cliente tenha um bom momento dentro da nossa loja, para que se lembre disso porque, no limite, é isso que o faz voltar.

#### **Qual a autonomia da comunicação face ao grupo internacional?**

Como qualquer multinacional, há diretrizes a cumprir. Por exemplo, no caso da casa da árvore, havia uma diretriz internacional – pensar num projeto que

pudesse encaixar a sustentabilidade ambiental e a proximidade à comunidade local – e, dentro desta abrangência, cada país pôde fazer o que quis. A autonomia ao nível do procurement interno é total. A identidade da marca pede que tudo o que fala da marca venha de forma igual para todos os mercados, mas, localmente, há adaptação e flexibilidade.

#### **Globalmente, o que é fundamental que a marca veicule?**

A marca pertence a uma empresa cotada em bolsa, tendo, naturalmente, interesses comerciais, mas o que é importante que seja veiculado é a responsabilidade, que tem de estar incorporada nesta comercialização, o propósito – “We inspire and equip the world to step outside, work together and make it better”. O que é importante é o consumidor veja que na produção de um polo foram usadas 23 garrafas de plástico. E isto pode não dizer nada às pessoas hoje, mas vai dizer a longo prazo. E é por isso que nos mupis não há um sapato, mas pessoas com uma história por detrás.

#### **Quais os canais que a marca privilegia para comunicar?**

A marca tem, claramente, um

pêndulo mais forte no segundo semestre, muito embora tenhamos vindo a tentar contrariar essa tendência. Existem dois momentos de ativação que podem ser com a imprensa, mas que envolvem sempre o consumidor final, a comunidade – e isso vai ser mais claro daqui em diante.

A marca não abdica de ter a maioria do orçamento assente no digital, muito do



qual é gerido a nível global, nomeadamente Facebook e Instagram. E depois, devido ao posicionamento de lifestyle e de querer chegar às gerações mais novas mostrando o propósito, continua a fazer pontualmente campanhas de mupis. É muito generalista, mas a marca entende que há momentos onde é chave fazer isso.

#### **Nessa equação, onde é que entra a televisão?**

Normalmente, não temos indicação para fazer. A publicidade pelo produto num meio estático é pouco valorizada. Utilizamos quando existe oportunidade de termos algo com conteúdo, em que a marca tenha um pouco de voz. Além disso, o digital permite orientar mais a nossa comunicação e uma marca de lifestyle, que chega às faixas etárias mais baixas, tem de estar onde elas estão.

#### **O objetivo é chegar cada vez mais aos jovens?**

É servir bem o target dos 25 aos 45 anos. Desde há cerca de dois anos, o desenho das coleções passou a ser feito na Europa e isso veio mudar muito a forma como o consumidor vê os nossos produtos, porque mudou o fit e mudaram os tamanhos. Foi um momento de viragem, que deu um posicionamento mais trendy à marca.

#### **Quais as ambições da marca para 2020 em Portugal?**

Os nossos objetivos para 2020 vão ser de estabilidade, em linha com 2019 e 2018, sendo que há um crescimento orgânico também, com a renovação das lojas. Não se prevê quebra, eventualmente algum crescimento, mas estamos comedidos, porque gostaríamos de fazer algumas mudanças no novo

conceito, que abrimos em novembro, em Londres. Vai ser impactante. É uma mudança completa de chip nas lojas: super digital, com menos produto e mais espaço para o consumidor.

#### **Quando é que o novo conceito chega a Portugal?**

Em 2020, alguma loja há de ser renovada em Portugal, senão mais. Estamos a estudar o projeto. O ponto mais crítico são as plantas naturais, que o projeto tem na sua génese. Dentro do nosso

ambiente de shopping – só temos uma loja de rua – temos de estudar.

#### **Têm planos para abrir novas lojas este ano?**

Estamos sempre em busca de novas lojas, é um processo contínuo, seja de novas localizações, seja de mudanças de local dentro dos shoppings onde estamos. Para 2020, embora estejamos empenhados em conseguir duas localizações (duas novas cidades), não temos nada fechado.

**TRABALHAMOS PARA QUE O CLIENTE TENHA UM BOM MOMENTO DENTRO DA NOSSA LOJA, PARA QUE SE LEMBRE DISSO PORQUE, NO LIMITE, É ISSO QUE O FAZ VOLTAR**



## **A IMPORTÂNCIA DE SER AMARELA**

A bota amarela é um ícone intemporal da marca. “Ao longo dos anos já foi utilizada das mais variadas formas, pelas pessoas mais prováveis e improváveis”, comenta Susana Silva. Tem, pois, um lugar especial nos espaços comerciais e, garante, “continua a ser muito procurada”, pese embora não seja o best-seller. Mas esse nunca foi, aliás, o seu papel. “Tem 13 atributos técnicos que fazem dela quase uma bota mágica”, diz. Ao longo dos anos, a marca introduziu-lhe variações, como uma “sola superleve”, mas mantém a resistência e a impermeabilidade. “O consumidor mudou e a marca soube adaptar-se às suas necessidades, geração após geração”. O que, entende, é a marca de um símbolo. “É a história que se conta com mais orgulho”.

A história, essa, começa antes de 1973, mas é nesse ano que a bota amarela – e a marca Timberland – nascem formalmente. A bota surge para responder à necessidade de um produto impermeável e resistente sentida pelos lenhadores do estado norte-americano de New Hampshire. Tão resistente que a original tem na sua base uma placa de aço, que obriga os portadores a descalçarem-se nos aeroportos. É que os apitos são inevitáveis à passagem no controlo de segurança. E é também graças aos lenhadores que a marca ganha o nome de Timberland – terra da madeira. “A evolução e o potencial que as vendas foram mostrando fizeram com que se registasse a marca”, conta.

Hoje, a marca, que até 2011 pertenceu à família do fundador, Nathan Swartz, e desde então faz parte do grupo Vanity Fair, está em 120 países a nível mundial, metade dos quais na região EMEA (Europa, Médio Oriente e África). Só em Portugal, a Timberland tem 22 lojas, sendo um país, afirma Susana Silva, “muito importante” para a marca. “Em euros per capita, somos dos melhores países da Europa, se não o melhor”, concretiza. Um sucesso que justifica com o facto de o Grupo Brodheim trabalhar a marca – há 22 anos – não só no retalho monomarca, como no multimarca, e numa relação com o consumidor de “muita qualidade”, consubstanciada num “atendimento de excelência”, que gera “satisfação e não apenas fidelização”.

Para 2020, estão previstas “boas novidades”, como voltar a haver produção nacional de calçado. “Temos pontualmente e o nosso consumidor adora”, diz. Agora serão, pelo menos, um ou dois modelos de calçado produzidos localmente, num total de não mais do que seis referências, que a Head of Brand and Marketing da Timberland Portugal espera que sejam bem recebidos.



sua loja  
ho

SUA CASA

NO LIDL  
há mais  
de 1000  
produtos  
com  
preço  
fixo

“CONTAMOS  
UMA HISTÓRIA  
VERDADEIRA”

FILIPA

APPLETON

Falou-se de alfaces nesta entrevista à diretora de Marketing do Lidl Portugal ou não tivessem (as alfaces) sido protagonistas de uma das campanhas mais bem sucedidas do retalhista. Mas falou-se, sobretudo, de verdade e de coerência numa estratégia que, diz Filipa Appleton, é colocada ao serviço do negócio de uma marca que, nos 25 anos que leva no mercado português, mudou muito. Há uma dose de loucura e uma dose de fé, partilhada com as agências, nomeadamente O Escritório, que assina a criatividade que tem valido prémios.



© CONÇALO BORGES DIAS

**Briefing | Em 2019, o Lidl ganhou, primeiro, o Grande Prémio do Clube de Criativos e, depois, o Grande Prémio à Eficácia. O que valem os prémios para a marca?**

**Filipa Appleton |** Recebemos esses prémios com muito orgulho. São o reconhecimento de um trabalho de equipa que temos desenvolvido no Lidl, bem como do trabalho criativo conjunto com O Escritório. E do que temos conseguido em termos de spread out da mensagem, com a Havas Media. É com estas distinções que procuramos fazer mais e melhor. E a verdade é que as duas campa-

nhas premiadas são muito distintas, mas têm como base o eixo da qualidade. A campanha da alface teve como principal insight falarmos de frescos, que é um tema do retalho, mas para o qual conseguimos olhar por um ângulo muito original. E a campanha das descobertas fala de como os clientes se relacionam com a marca e com os amigos. Beneficiámos da feliz coincidência de terem sido muito próximas, daí este buzz.

Mas, mais do que o reconhecimento dos prémios, importa o reconhecimento que sentimos por parte dos nossos clientes – o cliente reconhecer-se nas nossas campanhas, vir às lojas e sentir mais afinidade com a marca, isso, sim, é o que nos deixa felizes e orgulhosos.

**Mas os prémios são, de alguma forma, uma validação da estratégia da marca?**

Sem dúvida, até porque olham para eixos diferentes: o do Clube de Criativos incide mais sobre a criatividade e o da Eficácia mede o contributo para o negócio. É a prova de que, com as nossas campanhas, conseguimos, por um lado, ter uma criatividade superior – e isso notamos pelo top of mind, pelo proven recall, todos os dados da Publivaga nos mostram que a originalidade traz os seus frutos – e, por outro, contribuímos, efetivamente, para o negócio.

**PREFERIDO?**

**ENTRE OS PRODUTOS DO LIDL, HÁ “UMA SÉRIE DELES” QUE SÃO OS PREFERIDOS DE FILIPA. E, DESSES, FAZ UMA SELEÇÃO: “O HÚMUS É MARAVILHOSO, AS SOPAS FRESCAS, TODOS OS FRESCOS. SOU FÃ, AGORA, DA ÁREA DE PRODUTOS BIOLÓGICOS.”**



É um trabalho muito sério que desenvolvemos enquanto equipa e com a agência.

### **E a estratégia tem mudado muito?**

A marca tem mudado muito, a sociedade tem mudado muito, o cliente tem mudado muito. Isto é, o Lidl tem acompanhado o mercado. No entanto, mantém-se muito fiel aos seus princípios, na medida em que a promessa enquanto marca, de permitir a melhor relação qualidade preço, é sempre o nosso foco, sempre. Depois, há uma abordagem de simplicidade: procuramos otimizar os processos, todos os pequenos pontos, depurar toda a cadeia, por forma a passar todas as poupanças e todo o valor acrescentado para o cliente.

É verdade que o Lidl hoje não é o mesmo que, há 25 anos, entrou em Portugal. Mas, isso tem sido uma aposta de crescimento, uma contínua procura de perceber quais são as necessidades do cliente e desenvolver as nossas marcas em conformidade. Temos vindo a agregar produtos que nos tornam, de facto, diferenciadores, o que tem contribuído para esta evolução.

E há um ponto que não podemos descurar. No início, éramos considerados hard discount e vistos, se calhar, com algum preconceito, mas os anos de crise mostraram um consumidor mais consciente, mais preocupado e mais

atento e, no entanto, o Lidl conseguiu passar para um smart discount. Hoje, saber que é possível ter o mesmo cabaz de compras por um preço mais baixo, mantendo a qualidade, faz com que a proximidade seja maior e isso é reconhecido pelo cliente.

### **A perceção da marca mudou. Mas foi por via do negócio ou do marketing? O que veio primeiro?**

É difícil dizer o que veio primeiro, mas há uma coisa que não podemos esquecer: o Marketing serve para vender, serve para aportar valor ao negócio. E as nossas campanhas são pensadas para fazer crescer o negócio.

### **O marketing de retalho tem algumas particularidades, desde logo o facto de ser um mercado muito concorrencial e de o preço e as promoções contarem muito para os consumidores. Que desafios coloca esta realidade ao Lidl?**

O retalho tem, de facto, essas particularidades, mas também é um privi-

légio muito grande, pois somos parte da vida quotidiana das pessoas, o que nos torna muito próximos. E é nessa proximidade que reside o grande desafio, mas também uma grande oportunidade de criar engagement. Por outro lado, é um negócio muito dinâmico, que é visto praticamente ao dia, numa área em que, até pelo país em que estamos inseridos, a componente promocional é muito forte, pelo que comunicar preço é quase mandatário. Mas, se é verdade que o cliente se preocupa com o preço, também é verdade que não se preocupa só com o preço. E, no Lidl, conseguimos um equilíbrio na balança – não descuramos o preço, sabemos que as promoções também são importantes, mas não é só isso. O consumidor é informado e quer saber mais acerca do que está a comprar. E, neste percurso que temos feito enquanto marca, queremos garantir que o cliente, ao escolher uma loja Lidl, o faz em consciência, isto é, sabe que está a comprar qualidade, que está a comprar com o melhor preço, mas, ao mesmo tempo, sabe que os frescos são repostos todos os dias, que está a comprar carne embalada porque tem menos manuseamento e menos exposição, que tem fornadas de pão várias vezes ao dia, que o peixe é ultracongelado em alto mar para não perder as propriedades. Temos um sentido de responsabilidade que nos leva a não falar só do preço ou da promoção, mas, também, a falar do que é importante para o cliente, ou seja, dar-lhe informação. O nosso desejo é estarmos, todos os dias, presentes na vida dos clientes. Enquanto marca, temos feito um caminho muito sustentado e muito coerente. E temos outra particularidade. Tal como somos simples na ótica de processo, também o somos na perspectiva da comunicação. Tentamos ser o mais claros possível e, usando o tom de humor, fazemos com que os clientes nos reconheçam naquilo que comunicamos, que se revejam na comunicação. Somos muito mais próximos, conseguimos um engagement maior e é por isso que eu acho que os clientes nos entendem cada vez melhor. E depois há a teimosia, esta coerência que é pensar que não é pelo facto de

**ALFACES?  
A BRINCADEIRA  
IMPUNHA-SE.  
GOSTA DE ALFACES?  
“GOSTO MUITO!”.**



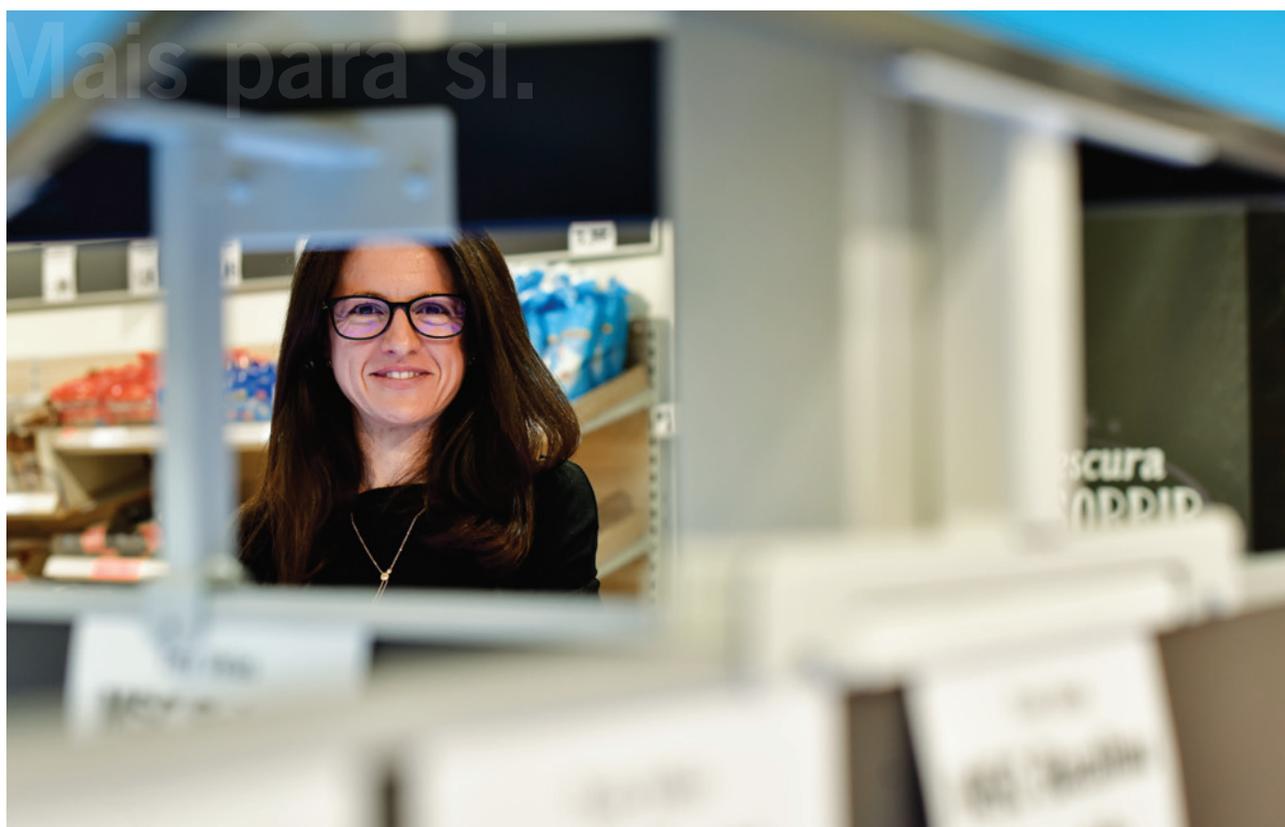


**O BEST-SELLER  
NÃO FALTAM PRODUTOS  
BEST-SELLER NO LIDL.  
ALGUNS FACILMENTE  
IDENTIFICÁVEIS POR QUEM  
É CLIENTE: “QUANDO  
CELEBRÁMOS OS 20  
ANOS, FIZEMOS UMA  
ESCOLHA ONDE ESTÃO OS  
MAIS CONHECIDOS – A  
LASANHA, O SKYR, AS  
FERRAMENTAS...”.**

termos feito a campanha da alface e de ela ter tido este sucesso – o “vive como se fosses uma alface do Lidl” tornou-se uma frase motivacional, tornou-se parte do léxico do País – que vamos deixar de falar na reposição diária e na qualidade dos frescos. Esta teimosia enquanto marca faz com que haja uma coerência que o consumidor reconhece e pela qual procura o Lidl.

**Mas, é possível a coerência quando o fluxo de comunicação é tão elevado? Há toda a sazonalidade do negócio e das campanhas...**

É possível e é desejável. Quando desenhamos a estratégia para o ano, esta estratégia é muito bem pensada, tem por base os insights da marca, do mercado e do cliente. E a comunicação reflete a estratégia, há uma coerência que nos permite contar uma história, permite que o cliente sinta que não somos incon-



**O NOSSO CAMINHO TEM  
SIDO O DA ORIGINALIDADE  
E DA QUALIDADE  
DA CRIATIVIDADE,  
NÃO O DE COMPRAR  
MAIS MEDIA – ISSO É  
O MAIS FÁCIL**

sequentes. Claro que aproveitamos a sazonalidade, porque o que quero dizer ao meu cliente na Páscoa é diferente do que quero comunicar no Natal. Mas há uma coerência. Há uma história. E uma história que é verdadeira. E porque o papel do Marketing é dar voz à marca, quando contamos uma história que é verdadeira e que não muda constantemente, isso transforma o cliente num fã, em alguém que é prescriptor da marca. E são os fãs da marca que amplificam a mensagem, exatamente porque é verdadeira.

#### **Ter a agência certa ajuda...**

Sem dúvida. Mas, o que é a agência certa? É importante ter alguém que se preocupe com o negócio, que conheça o negócio. Nas primeiras reuniões com O Escritório eles quiseram conhecer o negócio de A a Z, da loja ao entreposto. Eles vivem o negócio tal e qual como nós. Depois, é um trabalho de equipa, em que investimos muito tempo na quantidade e na qualidade da informação que lhes passamos, porque só com bons briefings, só com bons dados e bons insights é que construímos boa informação. Finalmente, é o facto de eles conseguirem pegar nessa informação e de terem, por um lado, a coragem de olhar para os nossos desafios e para o que lhes pedimos de uma forma original, e, por outro, também perceberem que tem de ser uma resposta para o Lidl. E é esta combinação que tem gerado este sucesso.

#### **É preciso alguma dose de loucura para juntar alfaces e surf? Ou correr riscos é mesmo indispensável para manter a marca relevante?**

Há um lado de coragem e um lado de loucura... A campanha da alface não foi a primeira ideia, foi muito discutida, estiveram várias ideias na mesa e quando vem esta também há uma dose de fé, aquele “vamos lá”. Mas sabíamos que a ideia estava lá, sabíamos que não era o humor pelo humor, sabíamos que aquilo que queríamos dizer lá estava – a reposição diária, a frescura. Encontrámos foi uma forma diferente de o dizer.

E o cliente está à procura disso. Não podemos dizer que o cliente está farto de publicidade; não, o cliente quer ver boa publicidade. Cabe às marcas não se deixarem levar pelo caminho mais fácil, mais seguro. Espero que o Lidl sirva de inspiração para o mercado.

Para nós, já serviu de inspiração, em termos de exigência, para fazermos mais e melhor. Enquanto marketers, o que queremos é fazer diferente e ter equipas e empresas que nos apoiem.

#### **A propósito de apoio, foi fácil apresentar estas propostas à direção, sendo uma empresa de ADN alemão?**

Todas estas ideias começam no Marketing, mas o trabalho envolve todas as áreas da empresa. É um trabalho de equipa, que nós embrulhamos e entregamos. Não é o trabalho da Filipa, é do Lidl, o que torna mais fácil que haja aprovação. É verdade que somos uma cadeia alemã, com processos e valores de marca internacionais, que respeitamos, mas também somos uma multinacional com grande autonomia local, o que nos permite conhecer o mercado e o consumidor e ajustar a nossa estratégia. Esta autonomia é o impulsionador da nossa estratégia. Mas somos uma empresa muito aberta, mesmo a nível internacional: partilhamos muito com os nossos colegas as nossas campanhas, estas best practices. Somos um país pequeno, na cauda da Europa, mas a prova de que não são apenas os países grandes que podem fazer grandes campanhas. Já temos exportado conceitos, campanhas.

#### **O Marketing mostra a mudança, mas ela passa também por algumas propostas de valor no negócio. Recordo-me da coleção de moda assinada pela modelo Heidi Klum. É a procura da diferenciação?**

Há uma premissa naquilo que fazemos a nível global e que tem a ver com o facto de sermos únicos em muitos aspetos. Em toda a área não alimentar, da moda às ferramentas, da decoração à jardinagem, passando pelos brinquedos, a marca



#### **A CAMPANHA**

**AS CAMPANHAS SÃO “UM BOCADINHO” COMO OS FILHOS: NÃO HÁ PREFERÊNCIAS. “MAS O QUE SENTIMOS É QUE A CAMPANHA QUE VEM A SEGUIR É QUASE COMO SE FOSSE UM FILHO MAIS APURADO, QUE JÁ SABE MAIS DO QUE O FILHO ANTERIOR SABIA, POIS VEM COM PATRIMÓNIO DA MARCA”. DIZ FILIPA APPLETON QUE AS CAMPANHAS “DÃO UM GOZO TREMENDO”: “A DA ALFACE DEU, MAS A DAS DESCOBERTAS NEM IMAGINAM... COMEÇOU POR TER UM TEMA, QUE ERA O PÃO, MAS DEPOIS AS IDEIAS ERAM TÃO BOAS QUE DE UM FILME PASSÁMOS A CINCO”.**

tenta sempre provocar um how effect, aquela ideia de que todas as semanas vou ao Lidl para descobrir o que há de novo. É assim também no alimentar, com as semanas temáticas – o melhor do Brasil, o melhor da Ásia, o melhor Deluxe, com produtos gourmet. É uma premissa da marca. E uma originalidade que queremos manter.

Há campanhas e iniciativas que são globais. A força do Lidl também está aí, na sua presença mundial e na capacidade de negociação em escala, o que permite trazer tantos produtos com tanta qualidade sempre a preço acessível. Depois, cabe-nos perceber de que forma conseguimos chegar ao cliente português. É este trabalho do Lidl in-



## 25 ANOS

**A FORMA COMO O LIDL VAI ASSINALAR OS 25 ANOS AINDA ESTÁ NO SEGREDO DOS DEUSES. A ÚNICA CERTEZA QUE A DIRETORA DE MARKETING DÁ É QUE EXISTIRÁ COMUNICAÇÃO PRÓPRIA. MAIS NADA. E DEIXA A PROMESSA DE QUE OS CLIENTES “PODEM ESPERAR O MESMO COMPROMISSO DE UM TRABALHO SÉRIO, COM MUITA DEDICAÇÃO, MAS TAMBÉM MUITO ORIGINAL”.**

ternacional que os países respeitam e usam como inspiração e como motor do crescimento do negócio local.

Mas também há campanhas que são nacionais. É o caso dos programas de fidelização, nomeadamente do mais recente, os “Guardiães da Terra”, que foi 100% desenhado por nós, o que nos permite esta originalidade e esta diferenciação. O cliente sabe que encontra algo que não encontra noutras insígnias.

### **Os colecionáveis têm sido boa ferramenta? O que geram? Reputação? Negócio?**

Diria que têm sido uma boa ferramenta do Lidl, quer de marca, quer de negócio. Têm sido uma forma de trazermos para a mesa pontos que são extremamente importantes para nós e que fazem parte da nossa responsabilidade corporativa, desde a alimentação saudável à sustentabilidade. Temos sempre muito presente esta responsabilidade de, enquanto marca, passar bons valores.

Mas, ao mesmo tempo, têm sido campanhas muito importantes do ponto de vista do negócio. Em dois eixos. Um de fidelização, que diz respeito aos nossos clientes, aos que já nos conhecem e são fãs das campanhas; e outro, de angariação de novos clientes, pois o facto de tocarmos em preocupações da sociedade torna-os mais próximos de nós, começa por gerar curiosidade e depois percebem que há conteúdos de qualidade e juntam-se à marca.

Claro que é sempre para alavancar o negócio, mas podemos mudar perceções, mudar hábitos. Temos histórias extraordinárias de pais que nos escrevem a agradecer campanhas como a do Super Chefs, dizendo que, graças a nós, os filhos começaram a comer legumes. Com o Lidl Shop, o nosso propósito era olhar para o modo como as crianças brincam e voltar a aproximar as famílias. Gerou uma procura que não estávamos à espera, até pediatras, terapeutas da fala e profis-

sionais de educação nos pediam as miniaturas porque entendiam que podiam ajudar ao desenvolvimento cognitivo. Foi muito interessante.

### **O sucesso das campanhas refletiu-se num crescimento do orçamento do Marketing?**

O nosso caminho tem sido o da originalidade e da qualidade da criatividade, não o de comprar mais media – isso é o mais fácil. Cada euro que investimos é um euro que nos traz mais retorno, mas deve-se à qualidade, não à quantidade. Tem de haver uma escolha muito sensata do investimento.

## UMA QUESTÃO DE PROPÓSITO

Propósito. Esta é uma palavra que, cada vez mais, faz parte do léxico das marcas e do marketing. Mas as marcas têm mesmo de ter propósito? No Lidl, acredita-se que sim. “Tudo o que fazemos tem um propósito muito consciente. Mesmo nos programas de loyalty. Tentamos ser muito verdadeiros em todo o trabalho que fazemos, muito fiéis à promessa que levamos aos nossos clientes”, assegura a diretora de Marketing. E acrescenta: “Como é óbvio, queremos vender mais, ter mais quota de mercado, ter mais clientes em loja. Mas, somos uma empresa socialmente responsável. Fomos a primeira cadeia a abolir o plástico descartável. Temos uma preocupação com os fornecedores, com a matéria-prima que compramos. Por exemplo, o bacalhau é MSC [certificação do Marine Stewardship Council], só utilizamos chocolates fair trade... não é por gostarmos muito de comunicar certificações, tem a ver com o passo antes, tem a ver com sermos uma marca que leva o propósito muito a sério”.

E os consumidores valorizam. No entender de Filipa Appleton, os consumidores têm a preocupação de se ligarem a marcas que não vejam só o lucro como propósito final: “Escolhem marcas que o que dizem é o que fazem, que fazem escolhas conscientes e responsáveis e transmitem essa forma de atuar ao longo da cadeia”.

Prestígio e Notoriedade  
para a sua **Marca!**

**BIG**® OUTDOORS



Os suportes de comunicação da BIGOutdoors são dos mais poderosos meios de comunicação exterior pela sua dimensão, posições premium e excelente visibilidade. A BIGOutdoors possui uma rede nacional de Monopostes e Bigoutdoors localizados nos principais eixos viários impactando mais de 1.5 milhões de tráfego médio diário.

**Above us only sky.**

[www.bigoutdoors.pt](http://www.bigoutdoors.pt)

Grupo  dreamMedia®



# (INOV)AÇÃO AO SERVIÇO DA SAÚDE

A Glintt Inov dá palco – como o próprio nome sugere – às iniciativas de inovação que a empresa desenvolve. O diretor, Hugo Maia, vê no projeto um challenger para os colaboradores, que são, assim, incentivados a contribuírem com ideias. Um ano e pouco volvido do lançamento da plataforma, está identificado o que vem a seguir: transformá-la numa incubadora de startups para a área do digital health.

A inovação não se encerra em si mesma. E também não há uma fórmula mágica para ela, nem na Glintt Inov – diz o diretor, Hugo Maia –, que caracteriza a plataforma como irreverente, jovem e humana. Ela surgiu para isso mesmo: questionar e desafiar os preconceitos já instituídos, através de novas ideias, que podem vir a moldar e a contribuir para o negócio da empresa.

Outro dos propósitos é dar a conhecer os serviços tecnológicos que a Glintt – Global Intelligent Technologies desenvolve, nas suas diferentes valências, para o ecossistema da Saúde.

“Criamos soluções para serem utilizadas por pessoas, e que têm como destino final outras pessoas. É muito importante ter isto presente”, afirma o diretor, argumentando que, mesmo tratando-se, por vezes, de transformações pequenas, elas melhoram sempre a experiência das pessoas. Como, por exemplo, permitir que uma farmácia demore menos tempo em processos burocráticos quando atende um cliente. De processos também é feita a inovação, seja ela estratégica, planeada, disruptiva, incremental ou outra. Hugo Maia explica que, muitas vezes, quando alguém está a assumir um projeto, pode encontrar algo que pareça interessante. Tem duas hipóteses: desvaloriza e continua; ou coloca a ideia no portal da Inov e, a partir daí, pode vir a fazer um pitch e a sponsor management team dizer “tem pernas para andar, vamos apoiar”. Esse é um processo de inovação interna, mas também os há com parceiros – clientes, entidades ou empresas. “Muitos deles têm acesso a financiamento”.

Neste momento, metade dos projetos que acompanham são subsidiados. “Colocaram-se as candidaturas para financiamento público e foram aprovadas. A outra metade é investimento direto nosso”.

**“A INOVAÇÃO TEM UMA COMPONENTE DE RESPONSABILIZAÇÃO MAIOR NA ÁREA DA SAÚDE, PORQUE ESTAMOS A FALAR DA VIDA HUMANA”**

A plataforma tenta envolver os stakeholders importantes para o processo, quer ao nível dos clientes, quer das entidades, sejam elas instituições, pessoas ou associações de doentes — “estas últimas são muito importantes”.

“Tentamos fazer ver que a Glintt tem inovações, na área da saúde, que são relevantes e podem ser transformacionais”, explica.

A comunicação “clássica” é feita através dos grandes meios de comunicação ou em congressos. Se for para dar a conhecer uma ideia, já é de forma direcionada; por exemplo, quando existe um sistema ou um produto interessante, que tenha tudo para ser transformacional na área da Saúde, é preciso alavancá-lo como se de uma startup se tratasse, de forma a investir ou recolher investimento e levá-lo para fora.

“Gostamos de comunicar com dinâmica. Fizemos, recentemente, uma iniciativa de open innovation, em que convidámos pessoas de fora a responder a um desafio que lançámos. É uma forma de mostrar que a Glintt é um player importante para a disrupção na Saúde”, conta.

Hugo Maia considera que o setor está a tornar-se uma commodity. As pes-



soas têm acesso a informação e a serviços de saúde distintos — público, privado e semiprivado —, tendo, atualmente, a capacidade de entender aquilo que se passa com o corpo e a saúde delas. Isso coloca-as numa posição em que conseguem decidir qual o melhor caminho terapêutico a seguir. Aqui, é perentório e afirma que “não deve ser inovação por inovação; quando ela se depara com um paradigma destes, ganha ainda mais importância, na medida em que tem de permitir que essa tendência [de análise por parte da pessoa] seja feita da forma mais correta e informada possível”.

A inovação é um atributo transversal a toda a empresa, que conta com cerca de 1.100 colaboradores. A Glintt Inov tem pouco mais de um ano, período que serviu para tentar perceber que valências e ferramentas internas tem, e quais são aquelas que ainda

**EXISTE A POSSIBILIDADE DE CONSTRUÍRMOS UM PROCESSO GRADUAL QUE LEVA ATÉ À INOVAÇÃO. O QUE TEMOS PROCURADO FAZER É INCENTIVAR AS PESSOAS INTERNAMENTE A PENSAREM DIFERENTE E A CONTRIBUÍREM**

faltam. Quase a chegar ao final desse processo de apreciação, Hugo Maia afirma que têm “bem identificado” o que querem continuar e o que querem deixar de fazer, bem como aquilo que falta para poderem atingir outro nível. Apesar de a inovação interna ser uma das “forças da empresa” e de ter um

capital humano “muito competente”, com diferentes backgrounds e que todos os anos tem sangue fresco — através da academia da empresa —, tem noção de que “sozinho não se vai a lado nenhum, são precisas parceiras”. Neste sentido, está assumido que o caminho é trabalhar para transformar a plataforma numa incubadora de startups para a área do digital health, porque vai permitir “ter acesso a outros instrumentos, outras tecnologias e diferentes formas de olhar para o negócio da Saúde”.

## COMUNICAR INOVAÇÃO

A inovação tem uma importância crucial no ecossistema da Saúde, e essa mensagem deve ser passada às pessoas. O diretor da Glintt Inov considera que, primeiro, é fundamental que as pessoas saibam que existem coisas que lhes podem facilitar a vida. “A comunicação da inovação deve, sempre, desmistificar algumas questões e informar que existe um conjunto de produtos/sistemas/processos disponíveis, os quais as pessoas podem — e devem ser incentivadas a — utilizar”. Hugo Maia dá o exemplo do RGPD — Regulamento Geral da Proteção de Dados. Este leva a que a população tenha receios “naturais”, que, de alguma forma, devem ser esclarecidos para que a sua experiência seja diferente. “Se me perguntarem se eu me importo de ter o meu processo de saúde partilhado em todos os hospitais do País, eu digo que não, se isso contribuir para que a assistência que me é prestada, num caso de emergência, seja melhor, mais rápida, eficiente e barata”, justifica.

**GOSTAMOS DE COMUNICAR COM DINÂMICA**

# 4 ERROS QUE PODEM MATAR UMA MARCA



**RITA VILAS-BOAS**

Diretora de Marketing Estratégico  
do grupo Castel

**Ter uma estratégia para a marca é fundamental, não basta investir em campanhas. Quem o afirma é a autora deste artigo, elencando quatro erros que podem ser fatais, mas apontando também possíveis soluções.**

Uma estratégia de marca que fique na gaveta ou que não seja bem executada não acrescenta nada e pode mesmo ser o início do seu fim.

É incrível como ainda vemos tantas organizações investirem (ou gastarem, para dizer a verdade) elevados valores em campanhas que pouco ou nada fazem pelas marcas.

Muitos erros seriam evitados se as marcas – além da missão de se afirmarem criativas e inovadoras – definissem e respeitassem a sua própria estratégia. Vejamos os grandes erros cometidos pelas marcas (ou pelas suas agências).

## **ESQUECER A ESTRATÉGIA DA MARCA (OU NEM A DEFINIR...)**

Uma das situações mais comuns é uma ideia ser tão boa, tão boa, que as equipas se deslumbram com a execução e se desligam dos objetivos.

Depois, há os achismos....

Dizem-me muitas vezes que eu sou obsessiva em relação a dados (data). Continuo a acreditar que Jerry MacGuire estava errado quando se focava apenas no dinheiro... A verdade é que a frase tão conhecida poderia perfeitamente ter sido “Show me data, show me the plan, show me the money.”

Frequentemente, vemos marcas a não conseguirem traduzir as suas estratégias em boa comunicação. Saber onde se posicionam e depois ver os conceitos de comunicação que escolhem nunca deixa de me surpreender. Algumas vezes, é uma estratégia que pode parecer razoável no papel, mas não é aplicável na prática. Mais frequentemente, ocorre quando a “vontade” (...o ego) em encontrar uma ideia criativa “forte” se sobrepõe à transmissão da mensagem da marca. Ou seja, a conclusão de que a estratégia de marca implementada na campanha está, muitas vezes, ausente do processo criativo.

### **Porque é que isto acontece?**

Nem sempre acontece propositadamente. Não creio que haja intenção deliberada em ignorar a marca. O caminho de traduzir a estratégia de marca em comunicação e depois concretizá-la numa ideia criativa não é tarefa fácil.

Necessita de (muitos!) anos de experiência até sermos capazes de decidir qual o conceito que contribui mais e melhor para a marca.

### **Como evitar?**

Ter uma clara definição da estratégia de marca, independentemente de estarmos a falar de uma campanha de imagem ou de uma promoção tática de vendas.

**Ter uma clara definição da estratégia de marca, independentemente de estarmos a falar de uma campanha de imagem ou de uma promoção tática de vendas. Devemos, depois, usar todas as oportunidades disponíveis para fortalecer essa ideia de marca na mente e no coração dos consumidores**

Devemos, depois, usar todas as oportunidades disponíveis para fortalecer essa ideia de marca na mente e no coração dos consumidores.

### **MAU BRANDING**

O segundo erro a evitar... a típica situação de estarmos num grupo de amigos, de todos se lembrarem do anúncio e ninguém se lembrar qual é a marca? Pois, é isto!

Uma campanha mal pensada pode levar a uma situação em que se aportam benefícios à categoria e benefícios para os concorrentes.

Byron Sharp, no livro “How Brands Grow”, argumenta que “distintividade” através de bom branding é muito mais importante do que diferenciação, através dum posicionamento único, chegando ao ponto de dizer que “em vez de procurar a diferenciação percebida, os profissionais de marketing devem buscar distinção. A marca dura, a diferenciação não.”

#### **Porque é que isto acontece?**

Existem marcas que, além do seu logotipo, não possuem ativos de marca distintos, e, por isso, não podem usá-los. Por outro lado, existem marcas que possuem uma ampla variedade desses ativos, mas optam por não aplicar nenhum deles na sua comunicação. Mais uma vez, acredito que a principal razão para isso seja a busca de um alto nível de criatividade, que faz com que, por vezes, se perca a essência. Uma marca forte não é tratada como um trampolim, mas como um obstáculo.

#### **Como evitar?**

Garantir uma ampla variedade de ativos de marca, tanto mecânicos – como um logotipo, associação de cores específica, um tipo de letra (fonte única), palavras de marca (por exemplo, a ‘magia’ da Disney), assinatura de marca, um jingle etc. – como emocionais (um tom de voz único, um conjunto de associações e territórios de marca desejados, etc.). Coco Chanel dizia que antes de sair de casa devíamos tirar um acessório (vulgarmente interpretado como “less is more”). Neste caso, assumo que é melhor ter branding em excesso do que em falta.

### **A CRISE DA SOFISTICAÇÃO DA PUBLICIDADE**

De vez em quando, vemos um anúncio que não é óbvio e precisamos visualisá-lo várias vezes para entender o que queria comunicar. Nós, como profissionais da área, conversamos uns com os outros e tentamos decodificar a estratégia que estava por detrás. Agora se você está à espera que o seu público-alvo faça o mesmo, está muito enganado!

As mensagens têm de ser simples, para que todos possamos entender. As mensagens são tantas no dia a dia que não vamos ficar a pensar no anúncio que não entendemos à primeira.

#### **Porque é que isto acontece?**

É gracioso que muitos dos profissionais de marketing (e, muitas vezes, os criativos) assumam que os consumidores analisam a publicidade da mesma maneira que eles o fazem e, portanto, não devem ser veiculados como anúncios “óbvios”.

Esta ideia baseia-se no facto de que, uma vez que os consumidores se interessarem por um anúncio ou marca, eles procurarão mais informações sobre ele, por exemplo online. Errado. As pessoas não se importam assim tanto com a sua marca ou o seu anúncio e, além disso, não têm tempo ou espaço mental para fazer qualquer tipo de análise. É por isso que a sua mensagem precisa ser a mais simples possível, caso contrário, perder-se-á.

#### **Como evitar?**

Podemos sempre fazer estudos de mercado. Não pergunte se os consumidores gostam de uma ideia (para reforçar um gosto/não-gosto), mas procure antes perceber o que é percebido do que o anúncio comunica. Se optou por ignorar a voz de seus consumidores, lembre-se, no mínimo, do ponto 2, acima, sobre branding – tornar o seu anúncio tão bem marcado que, mesmo que as pessoas não entendam o que está a tentar dizer, pelo menos gerará algum resultado e associações positivas nas mentes dos consumidores.

### **PENSAR APENAS NA INOVAÇÃO**

Tenho visto muitos profissionais de marketing ou de publicidade com uma obsessão com inovação. Tentam reinventar constantemente a marca e dizer coisas novas sobre ela, usando modernos canais, como, por exemplo, o digital.

O resultado? Acabam por não construir uma identidade forte, enfraquecendo a sua posição, matando lentamente o seu valor no longo prazo, gastando dinheiro em execuções criativas excessivas da mesma ideia, e escolhendo canais que não têm alcance suficiente.

#### **Porque é que isto acontece?**

O principal motivo desta abordagem é, outra vez, a suposição de que os consumidores têm uma exposição semelhante à marca e que pensam constantemente nas marcas como os profissionais de marketing e os criativos responsáveis por ela. Quando um profissional de marketing fica farto da mensagem da marca depois de alguns anos, pode mesmo até pensar que os consumidores têm um sentimento semelhante. Muitas vezes é por isso que começam a reinventar as coisas. Outro motivo é que nenhum profissional de marketing ou criativo quer ser percebido como “preso ao antigamente”, contribuindo para a necessidade de inovar incansavelmente. Infelizmente, isso geralmente ocorre sem ter em conta a “big picture”.

#### **Como evitar?**

Se acha que há uma pequena hipótese de sobrestimar quantos consumidores realmente viram o seu anúncio mais recente ou se lembram da mensagem da sua marca, faça uma pesquisa regular e verifique o que as pessoas pensam da sua marca. (mais uma vez, estudos de mercado!) São necessários anos de comunicação consistente, em média de alcance alargado, para criar a consciência de uma marca e estabelecer certas associações com ela, e, ainda mais, para que as pessoas se lembrem da sua mensagem.

Essa é a razão pela qual a Nike não muda a assinatura há mais de 30 anos e a Coca-Cola continua a promover sabor, frescura e felicidade há décadas.

**São necessários anos de comunicação consistente, em média de alcance alargado, para criar a consciência de uma marca e estabelecer certas associações com ela, e, ainda mais, para que as pessoas se lembrem da sua mensagem**

# A NATUREZA URBANA EM SNACK

Ingredientes “reais” e livres de “extras desnecessários”. É a partir deles que os produtos da Urban Nature são feitos: de forma natural, e juntando-lhes “amor e dedicação, na mesma medida”. Quem o diz é a sua fundadora, Maria Villas Boas. “Como marca, posicionamo-nos de forma descontraída e temos a intenção de descomplicar”, afirma, revelando ainda que pretendem ocupar o espaço dos “snacks sem culpa”.

É nos “ritmos citadinos” que se encontram a identidade e as raízes da Urban Nature, e é até eles que a marca pretende levar “um pouco de equilíbrio”. Associa-se, igualmente, à natureza: “Tal como os snacks que desenvolvemos, esta é simples, genuína e faz-nos bem”, explica a fundadora, Maria Villas Boas.

A marca nasce, então, de uma “continua insatisfação” com a oferta de snacks para momentos de conveniência on the go, e a pensar nos consumidores que procuravam “opções que não os fizessem sentir-se culpados, mas que também não os deixassem a salivar de fome”. Assim, tendo como objetivo transformar as pausas em “momentos de equilíbrio

e prazer”, apresenta produtos que oferecem escolhas para qualquer momento do dia e fazem a promessa de não ser necessário optar entre valores nutricionais e sabor. A missão passa, pois, por tornar esta ideia acessível e revolucionar hábitos, garantindo que os snacks estão presentes “de forma prática”.

Foi através da loja online que a marca se apresentou ao mundo, há pouco mais de um ano, tendo dado o passo seguinte, em 2019, ao escolher a Jerónimo Martins como primeiro parceiro de distribuição. “A decisão desta parceria justificou-se com o perfil de lojas [Pingo Doce], que se encontra totalmente alinhado com o consumidor da marca – urbano e prático”, revela.

## MARIA VAI COM A ALIMENTAÇÃO

Lançada no final de 2018, a marca surgiu da experiência profissional anterior da sua fundadora. Nas suas palavras, a paixão que tem pela alimentação é “o início, meio e fim da história”. Foi ela que a levou a estudar Food & Beverage Management, a trabalhar em restauração e, mais tarde, a entender que as necessidades do consumidor e a criação de estratégias eram a “peça em falta”. Assim, os dez anos seguintes foram marcados pela mudança para o retalho e bens de consumo. Geriu projetos e marcas na área da moda, saúde e bem-estar, e “aterrou” no universo da alimentação saudável, mais concretamente, na Sonae, geriu a área comercial da Área Viva – agora, Bio&Saudável –, dedicada a produtos saudáveis e biológicos, dentro das lojas Continente, e a oferta e lançamento dos supermercados Go Natural. Em 2017, decidiu “abandonar o projeto”, e lançar-se na “aventura da Urban Nature”. Porquê? Porque, neste percurso, percebeu que existia um “enorme espaço de crescimento, no mercado, para um público mais fundamentalista nas suas escolhas alimentares”, mas havia um espaço “ainda maior” para quem estava no estágio anterior.

## O NÚMERO DA SORTE

São sete os snacks diferentes da Urban Nature, “cada um especial à sua maneira”, realça a fundadora da marca. As “Coconut Chips”, os “Caramel Peanuts” e a Coconut Granola “roubam a atenção” de quem experimenta os produtos, conta Maria Villas Boas, acrescentando, contudo, que “os convertidos têm dado iguais hipóteses aos restantes”. Nomeadamente, às pipocas cobertas de chocolate “Cocoa Pops”, aos crocantes “Veggie Puffs”, aos “Sesame Bites” e às tostas “Protein Crackers”.

Em maio de 2019, estes snacks deixaram o seu modelo de packaging em copo, passando para uma embalagem almofadada, disponível em dois tamanhos e que cabe “em qualquer bolso”. Uma mudança que permitiu reduzir em 80% o plástico utilizado anteriormente.





Simultaneamente, alargaram a presença a outros canais, como estações de serviço, pequeno comércio – lojas saudáveis e cafés –, máquinas de venda automática – maioritariamente em empresas –, marketplaces e plataformas de entrega de comida. Agora, seguem-se outros retalhistas, como a Sonae.

Em termos de comunicação, a “base da marca” é o ponto de partida da estratégia traçada, sob a qual criaram um storytelling “coerente, simples e poderoso”, divulgado junto dos consumidores. Como segundo pilar, para promover conhecimento e intenção de compra, contam com as plataformas online, através de publicidade digital, focada em branding e em conversão, à qual se junta a aposta em conteúdos disseminados por canais diretos, como o e-mail marketing. Também as parcerias com influenciadores, que escolhem “de

forma rigorosa, garantindo o alinhamento total com os valores da marca”, ocupam lugar.

Já em loja, a aposta recai nas embalagens e nos materiais de exposição diferenciados que revelam os valores da marca. Maria Villas Boas reconhece ainda a “força” dos parceiros de distribuição, garantindo, periodicamente, ações de comunicação conjunta.

No que concerne à promoção e ao marketing, a palavra de ordem é criatividade. Isto porque o primeiro desafio que encontram, nesta área, é a capilaridade – conseguir estar no maior número de pontos de venda possível, no menor tempo possível –, embora considere que estão “no bom caminho”. Atingido este objetivo, poderão “libertar recursos” para exponenciar o marketing. “Até lá, o facto de sermos uma marca recente e, por consequência, com budget mais limitado obriga-nos a fazê-lo de forma criativa, utilizando canais e estratégias diferenciadas”, explica.

Por outro lado, afirma que o facto de serem uma marca emergente lhes proporciona outras características, como a flexibilidade para lançar produtos de forma rápida, ou o contacto próximo com o consumidor.



## #GULASAUDÁVEL ONLINE

A loja online é um canal privilegiado, sendo considerada uma “porta aberta” para ter contacto direto com os clientes, onde podem lançar novos produtos, testar dinâmicas de preço e experimentar formatos de venda.

“Para uma marca maioritariamente focada em B2B2C, a possibilidade de ter um canal D2C é de extrema relevância”, refere Maria Villas Boas, avançando ainda que as vendas online da Urban Nature crescem “numa base mensal a dois dígitos”.

É lá que disponibilizam também planos de subscrição mensal, “totalmente personalizados”, e um formato de afiliados, baseado no poder da palavra – e da gula –, intitulado “Ganhe + Trincas”. A ideia, explica a fundadora, é que “qualquer pessoa se possa tornar influenciadora”, através da partilha do seu código de desconto bilateral.

## PARTILHAR TRINCAS COM OUTROS PAÍSES

Ao longo do primeiro ano, os objetivos giraram, maioritariamente, em torno do consumidor português, mas a internacionalização está no horizonte “a curto prazo”, e, até ao final de 2020, a Urban Nature pretende estar em dois mercados europeus. “Curiosamente, a nossa primeira experiência de exportação está a ser com os Estados Unidos”, revela Maria Villas Boas. No primeiro semestre deste ano, vão testar alguns mercados a partir de duas formas: através de parcerias, nas quais estão a trabalhar, mas também ao capitalizar a loja online, ao nível da conversão digital. “Um modelo de entrada digital, seguido de física, poderá ser um formato de validação, antes de avançarmos com o investimento num novo país”, conclui.



**RITUAL ANTES DE FILMAR...**

Dormir bem e ir muito bem preparado para as filmagens, passar uns minutos sozinho para arrumar ideias antes de começar o dia. E, quando chego, tento passar a melhor energia possível para a restante equipa.

**A HORA PREFERIDA PARA FILMAR**

Qualquer hora, é sempre incrível poder filmar.

**O SÍTIO DE ELEIÇÃO**

Nada melhor do que filmar perto de casa.

**TRÊS PALAVRAS APENAS**

Gostava de categorizar o meu trabalho ou o meu “estilo” em três palavras. Mas, no mercado português, onde estou a crescer, sermos só três coisas não funciona: temos de ser igualmente bons para fazer um filme de dietas, para uma promoção de supermercado ou um lançamento de telecomunicações, como um filme para um banco ou um filme para adolescentes. Às vezes, temos de criar um filme emocionante e outras vezes um filme divertido. E, nesse aspeto, talvez possa dizer é que o meu trabalho é diversificado.

**GOSTARIA DE REALIZAR...**

Qualquer filme de manifesto, que apoie causas de igualdade, inclusão. Ainda estamos muito longe de ter filmes publicitários que sejam um verdadeiro espelho da sociedade, há todo um mundo de pessoas que não são representadas na publicidade, são muitas as marcas que não se querem categorizar com nada em específico, que têm medo do efeito de se associarem a alguma coisa que não seja “normal”.



# FRANCISCO NEFFE

Diz que ser realizador é ser bom numa série de coisas e é essa versatilidade que encontra em si próprio. Ele é Francisco Neffe, jovem realizador da Trix que tem dado o nome (e a lente) a várias campanhas da Vodafone, mas também da Compal, entre outras marcas.

Nasceu em Lisboa há 30 anos, mas acabaria por sair do País para estudar. Regressou, entretanto, para integrar a equipa de realizadores da Trix e diz que está “de olhos no mundo”. Para ver o quê? À pergunta, Francisco Neffe

responde que “para ver o que de melhor se faz lá fora”. E explica: “Estamos num mundo cada vez mais global, o talento é cada vez mais ‘internacionável’. Podemos fazer tão bem em Portugal como se faz noutro lado qualquer. Estudei em Londres e acredito que isso me fez ver o mundo de outra forma. Estamos todos mais perto uns dos outros do que achamos. Quero muito filmar lá fora, tal como gosto que cada vez mais se venha filmar a Portugal.” Este foi o modo de vida que escolheu e que o levou, primeiro, a estudar Cinema e Televisão na Universidade Lusófona e, depois, a ingressar na London Film School. Desde sempre — diz — que se lembra de gostar de desenhar, gostar de música, gostar de representar, de cinema, e desde muito cedo também, foi o fotógrafo oficial da família. A realização foi “um desejo que apareceu naturalmente, um pouco em resposta a todas essas coisas”. “Nunca fui um

grande falador e apercebi-me de que, através de imagens, me podia exprimir melhor. Também sempre quis dirigir os outros e fazer as coisas como eu queria, e acredito que isso pode ter tido algum impacto. Na altura, eu, inocente criatura, achava que realizar era algo muito individual”, partilha. Não foi, porém, imediato: “Durante muitos anos, foi-me difícil perceber o que queria ser. Sempre senti que tinha alma de artista, só não sabia bem para fazer o quê...” E se não tivesse sido realizador? Como nota prévia, afirma que “ser realizador é ser bom numa série de áreas, é ter bom olho para fotografar, bom gosto para compor, bom senso para dirigir, bom a ler pessoas, bom a improvisar, desenrascar, ser bom a negociar, a motivar e a passar uma visão”. E — respondendo — “nesse sentido, não sendo realizador, imagino que estaria igualmente ligado às artes, à comunicação, mas sempre numa vertente comercial. Talvez como criativo numa agência ou num departamento de marketing de uma empresa motivadora. Vou ser franco: o mundo puramente artístico, sem limites criativos, assustava-me um pouco.”

126 min

**UM BOM REALIZADOR TEM DE SER... MUITO ATENTO, MUITO ALERTA, MUITO INVENTIVO, MUITO DESENASCADO, MUITO CRIATIVO, ENCONTRAR SOLUÇÕES RÁPIDAS PARA OS PROBLEMAS QUE VÃO SURTINDO, CONSEGUIR IR ADAPTANDO O BRIEFING ÀS POSSÍVEIS ADVERSIDADES QUE VÃO ACONTECENDO, ÀS DIFERENTES OPINIÕES, ÀS DIFERENTES PREOCUPAÇÕES. TEM DE SABER DESCONSTRUIR UM SCRIPT PARA ENTENDER TODAS AS MENSAGENS SUBLIMINARES QUE ESTE PODE ENCERRAR, E PENSAR EM TERMOS DE MARCA E EM TERMOS DE PEÇA DE COMUNICAÇÃO. TEM DE TER E PASSAR SEGURANÇA, MOTIVAR EQUIPA E CLIENTES. TEM DE MANTER O CLIENTE E A AGÊNCIA SEGUROS ACERCA DA SUA VISÃO PARA O FILME EM TODOS OS MOMENTOS DO PROCESSO, MESMO QUANDO ESSA VISÃO ESTÁ EM CONSTANTE MUDANÇA.**

filmar o meu primeiro filme para publicidade, o primeiro filme com cliente, o primeiro filme com orçamento que não do meu bolso”, comenta, sublinhando que o último ano tem sido uma “grande rampa de lançamento”, na medida em que lhe permitiu trabalhar com diferentes clientes e agências. “Encontrei na Trix uma casa que me apoia no meu processo de realização e que me tem dado a liberdade possível para conseguir o melhor para cada projeto”, remata. É em publicidade que tem trabalhado e é à publicidade que considera que a realização acrescenta arte. Reconhece que, muitas vezes, a realização “soluciona problemas de script, de ligação entre o filme e a marca, de tornar um filme comercial em algo muito mais que isso, que cumpre o dever de informar, mas também de ser arte”. Trocando a ideia por miúdos, diz que a forma como o filme é filmado, a música escolhida, e a montagem final podem ter um enorme impacto em toda a campanha e que

todas essas decisões passam pelo realizador, pelo que o realizador pode acrescentar uma nova dinâmica ao filme em que nem o cliente nem a agência tinham pensado inicialmente. “Gosto de pensar que o trabalho do realizador e da produtora é sempre dar um valor acrescentado à campanha. A nossa missão

é criar uma evolução para melhorar o conceito inicial e, nesse sentido, é sempre bom quando trabalhamos com agências e clientes com quem existe essa confiança, que nos dão esse espaço. Espaço para arriscar, espaço para experimentar, espaço para acrescentar algo que não se tinha pensado.”

**O QUE A PUBLICIDADE ME DÁ QUE MAIS NENHUM MEIO CONSEGUE É A POSSIBILIDADE DE EXPERIMENTAR VÁRIOS ESTILOS DE FILME, BRINCAR COM VÁRIOS GÊNEROS, DIRIGIR DESDE ATORES CONSAGRADOS A PESSOAS REAIS, EM AMBIENTES NATURAIS OU ARTIFICIAIS, TRABALHAR EM PROJETOS NUM CURTISSIMO ESPAÇO DE TEMPO**

## O GOZO DE...



O filme que realizou para o Vodafone Paredes de Coura 2019 foi o mais desafiante para Francisco Neffe, mas também o que deu mais gozo: “Foi o meu primeiro filme para a Vodafone, que é uma das marcas que mais admiro em Portugal. Era um filme que, à partida, não tinha grande carácter comercial, era um filme mais para criar buzz à volta do festival e mostrar a verdadeira essência do Paredes de Coura, o habitat natural da música. E nesse sentido fiquei encarregue de mostrar esse habitat através do voo de uma abelha. Uma abelha que foi sendo construída em 3D antes e depois das filmagens. E tive de construir o filme, e depois filmar, imaginando o percurso da abelha de plano para plano. Imaginando o voo, o tipo de animação, o tempo da ação, etc. Filmámos apenas as paisagens em Paredes de Coura e depois foi um processo muito engraçado de pós-produção, onde, com a Glimpse Vfx, animámos a abelha de uma forma que nos parecesse real e, ao mesmo tempo, interessante cinematograficamente. O resultado ficou incrível e foi daqueles projetos redondinhos onde cliente, agência e produtora estavam totalmente sintonizados. É bom quando isso acontece!”



Mas tem a sorte de fazer o que gosta. E quando está a filmar sente-se “altamente sortudo”: “Adoro estar em set e ver as coisas que preparámos ganhar

forma. Como realizador, tenho muita sorte de fazer o que faço, e gosto de me lembrar disso sempre que filmo. Não há muito tempo, sonhava

**UM FILME PUBLICITÁRIO É EFICAZ QUANDO TRAZ RETORNO. NÃO PODE SER SÓ BONITINHO – ISSO SÓ NÃO CHEGA. MAS É IMPORTANTE QUE SEJA UM FILME ELEGANTE, PORQUE NÃO NOS PODEMOS ESQUECER QUE É A IMAGEM MAIS FORTE QUE O CONSUMIDOR VAI TER DO PRODUTO**

# O REQUIEM DE UMA LONGA DISCUSSÃO



**VÍTOR PALMELA  
FIDALGO**

Diretor jurídico da Inventa  
International

**O clipping e os direitos de autor: é em torno desta dicotomia que o autor deste artigo reflete, para defender que as empresas que se dedicam àquela atividade devem pagar pela utilização de obras protegidas.**

A recente sentença do 2.º juízo do Tribunal da Propriedade Intelectual, no âmbito do Processo n.º 74/13.4YHLSB, parece ter acabado com as dúvidas: as empresas de clipping terão de pagar pela utilização de obras protegidas por direitos de autor.

Para os menos familiarizados com esta matéria, o clipping (também denominado “recortes de imprensa”) consiste na atividade de selecionar e editar determinados artigos ou comentários, publicados em formato digital ou em papel, em jornais ou revistas. O clipping consiste numa atividade comercial: as empresas de clipping, ao reproduzirem os conteúdos extraídos das publicações de jornais e revistas, são remuneradas pelos seus clientes.

A questão que se tem discutido, ao longo dos anos, é se esta atividade deveria ser permitida sem a devida autorização dos titulares dos direitos de autor. É importante lembrar que, nos termos do exemplificativo catálogo do art. 2.º, do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos (doravante CDADC), são protegidas as criações intelectuais do domínio literário, nas quais se incluem, de acordo com o elenco exemplificativo da a), do n.º 1, “livros, folhetos, revistas, jornais e outros escritos”.

Desta feita, a discussão nunca foi – pelo menos, em termos decisivos – tanto sobre a dignidade de proteção, mas, sim, sobre a eventual exceção ou limitação aos direitos de autor decorrentes do art. 75.º, n.º 2, c), do CDADC, que permitem a utilização livre das obras protegidas por direitos de autor sempre que esteja em causa a “selecção regular de artigos de imprensa periódica, sob a forma de revista de imprensa”. Contudo, a atividade que é levada a cabo pelas empresas de clipping não pode ser enquadrada nesta exceção. Selecionar, organizar e comercializar notícias em jornais e revistas é uma atividade comercial com fim lucrativo e não uma mera referência às publicações existentes. A atividade hoje de clipping é muito mais complexa, transcrevendo-se peças jornalísticas de forma

integral. Adicionalmente, a revista de empresa, sendo uma exceção à proteção dos direitos de autor, terá de ser sempre interpretada de forma restritiva. A atividade de clipping ultrapassa, claramente, o âmbito da exceção.

Com esta decisão – que, pelo que tenho conhecimento, não foi alvo de recurso – corrige-se uma situação que era injusta: ao contrário do que às vezes se afirma, não está em causa a liberdade de informação; o que se procura no clipping não é informar o leitor, mas sim o lucro.

Com a atividade de clipping, três pontos são colocados em causa. Primeiramente, esta atividade permite que terceiros acedam às notícias e artigos que lhes interessam, mediante uma quantia modesta. O mais comum é que deixem de comprar jornais e outras publicações periódicas. Na verdade, já não precisarão de os comprar para conseguir os benefícios que desejam.

Podemos ainda pensar como isto poderá afetar a publicidade. A atividade de clipping não aproveita, naturalmente, a publicidade que surge nos periódicos, fazendo com que esta deixe de ser aliciante para os interessados. Se a publicidade deixa de chegar aos leitores, qual a razão de as empresas pagarem por ela?

Tudo isto coloca em causa a comunicação social. Para existirem bons jornais e revistas é necessário investimento, tanto em recursos humanos quanto materiais. Tudo é aproveitado em benefício das empresas de clipping e, no reverso da medalha, o trabalho de jornalismo degrada-se. A indústria acaba por substituir os bons jornalistas por medíocres e/ou fica refém dos grandes interesses, perdendo a isenção necessária.

Com efeito, a decisão permite não só corrigir um desequilíbrio moral e legalmente censurável, como contribui ainda para a sustentabilidade financeira da comunicação social.

**A atividade de clipping não aproveita, naturalmente, a publicidade que surge nos periódicos, fazendo com que esta deixe de ser aliciante para os interessados. Se a publicidade deixa de chegar aos leitores, qual a razão de as empresas pagarem por ela?**



# APETITE PARA EXPANDIR

Foi a 13 de dezembro de 2005 que abriu o primeiro restaurante de um grupo que tem hoje 13 espaços, distribuídos por oito marcas. Quinze anos depois, a história do SushiCafé não é de azar e há planos para expandir para novas geografias – com o Porto na mira –, abrir novos espaços e até mesmo criar uma insígnia numa área adjacente à restauração.



São 13 restaurantes, divididos por oito marcas. Em comum, têm a cozinha asiática, seja o sushi com que começaram, seja alargada à abrangência da geografia. E a gastronomia italiana. Porquê? Um pouco por acaso, afirma Gonçalo Salgado, um dos sócios (juntamente com os irmãos Manuel e Luís Salema) do grupo, que tem crescido à medida que as oportunidades fo-

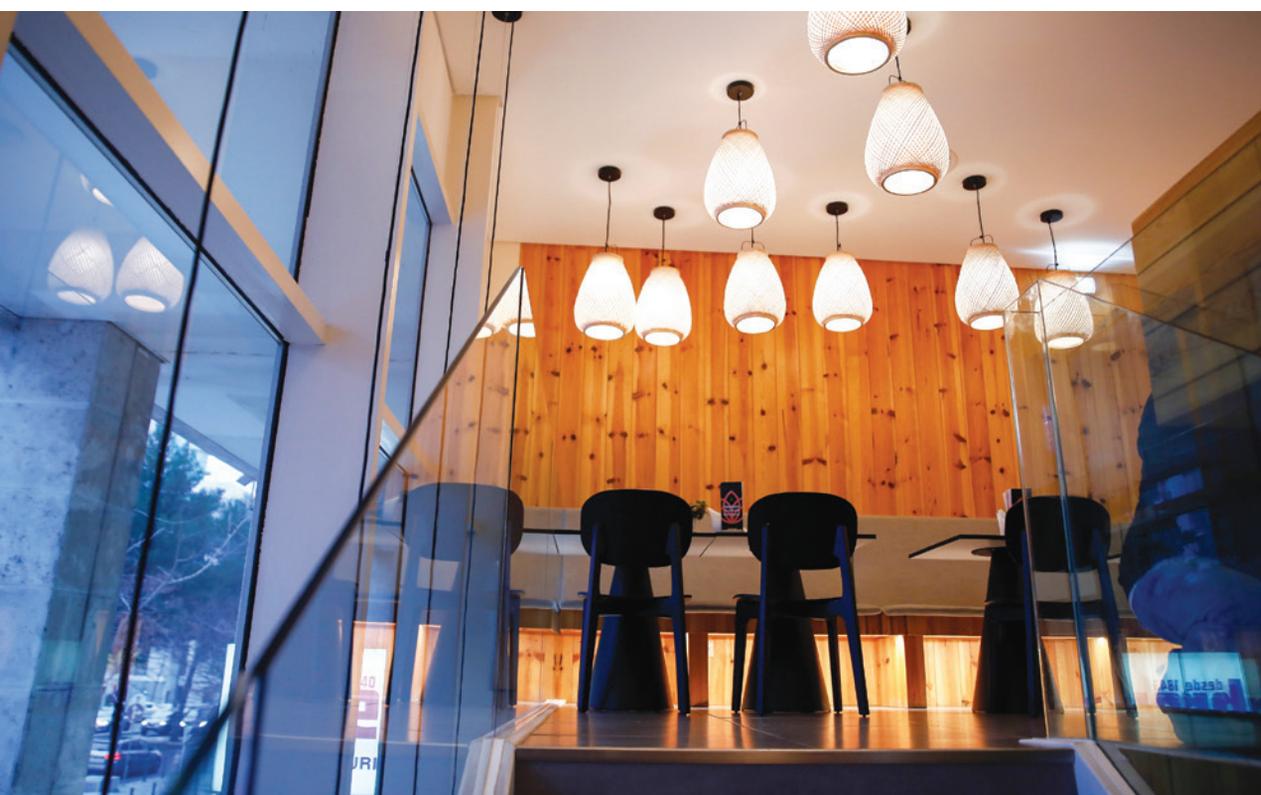
ram surgindo. Ainda que garanta que as decisões sejam muito ponderadas, motivo pelo qual o grupo SushiCafé não é, assegura, maior do que podia ser. A história começa com o SushiCafé, nas Amoreiras, em Lisboa, que abre a 13 de dezembro de 2005. Filho único durante quatro anos, ganha no fim de 2009 e início de 2010 dois irmãos: o SushiCorner e o Avenida SushiCafé.

Seguem-se, aumentando o ritmo das aberturas, o Asian Lab, o SOI e, mais recentemente, o Izanagi. Entretanto, o grupo entra também na comida italiana, com um quarto sócio – António Oliveira Silva – exclusivo no Mano a Mano e no Este Oeste. Este último conjuga, coexistindo no mesmo espaço, a gastronomia transalpina e a japonesa. Porque a combinação das duas cozi-

**A CONJUNTURA OBRIGOU A UMA EXPANSÃO BASTANTE PONDERADA, COM “INVESTIMENTOS MUITO CRITERIOSOS”**

## PORTEFÓLIO

A trajetória iniciada em 2005 conduziu o grupo a ter atualmente SushiCafé (sushi tradicional); Avenida SushiCafé (cozinha japonesa de autor); SushiCorner (sushi de conveniência confeccionado na hora); Este Oeste (encontro entre a cozinha japonesa e italiana); Asian Lab (laboratório de cozinha asiática); SOI (street food asiática); Izanagi (sushi e robata); e Mano a Mano (disputa entre a cozinha napolitana e a romana).



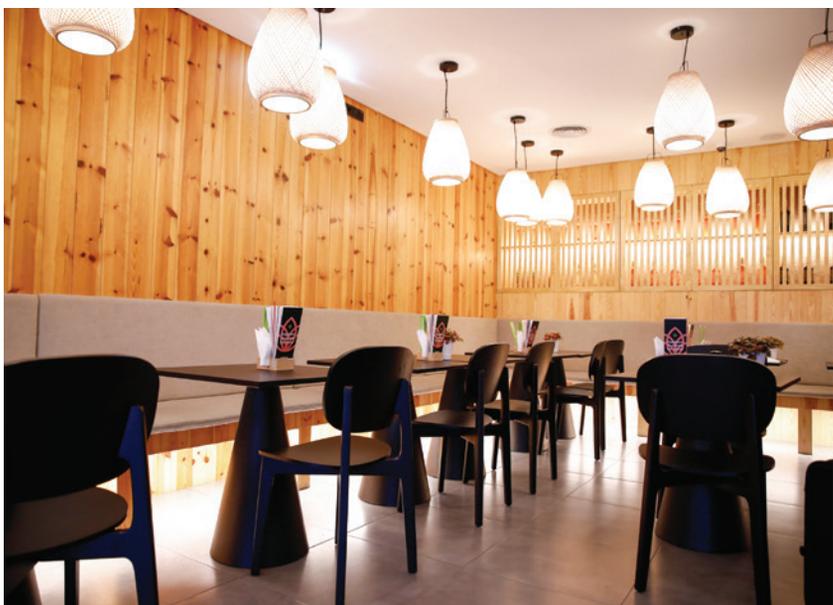
**A AMBIÇÃO PARA 2020 É “CRESCER DE FORMA CLARA” E, “MAIS DO QUE ISSO”, “GANHAR RENTABILIDADE**

nhas no grupo? O acaso é, mais uma vez, a explicação: diz Gonçalo Salgado que a empresa foi sendo construída “à medida que os sócios iam ganhando interesse e paixão por determinadas áreas gastronómicas e iam detetando oportunidades no mercado”. Curioso, observa, é que “acabou por ter maior crescimento em tempos de crise”, altura em que começaram a falar sobre outros projetos e apareceram essas hipóteses. “Pelo facto de estarmos no pico da crise e o crédito estar mais difícil, a expansão foi, provavelmente, mais lenta e menos alavancada do que seria natural e do que aconteceu com outros players de restauração uns anos antes, os quais ocuparam

o mercado com muitos restaurantes de uma vez, muito alavancados em dívida”, comenta. A conjuntura obrigou, pois, a uma expansão bastante ponderada, com “investimentos muito criteriosos”, já que foram feitos sobretudo à base de capitais próprios, ditando também uma abordagem de maior diversificação do negócio. “Não apostámos no crescimento de uma única insígnia e fomos criando negócios adjacentes aos que já tínhamos, com posicionamentos diferentes e que acrescentassem valor ao mercado, reconhecendo que o consumidor estava cada vez mais a procurar experiências únicas na restauração, muito menos standardizadas e replicáveis”, revela.

O SushiCorner foi a insígnia que mais cresceu – somando cinco unidades – mas, admite, “não com a pujança e alcance de mercado que podia ter tido” caso houvesse maior foco no seu crescimento. Em 2019, a marca sofreu um rebranding. Posicionando-se como um conceito de conveniência, e, como tal, tipicamente localizado nos food courts dos shoppings, ganhou, em maio, a primeira localização numa rua de elevado tráfego – neste caso, no Parque das Nações, em Lisboa. Além da mudança da imagem do restaurante, a reflexão estratégica, conta o diretor de Operações SushiCorner, Fernando Amorim, levou ainda à introdução de “novas tendências na

carta, como fusão e street food”, a par do sushi tradicional. “Diminuímos um pouco o valor da carta, melhorámos a oferta, tornámo-la mais fácil de escolher e mais robusta”, adianta. “Com a abertura da primeira loja de rua, foram necessários alguns ajustes”, revela, designadamente a nível de serviço. “Começámos com o mesmo modelo do centro comercial, mas, para otimizar, tivemos de optar por assegurar serviço de mesa completo”. “Virmos para a rua obriga a repensar a forma de abordar o mercado. É crítico termos a flexibilidade e a agilidade para nos irmos adaptando. Em Portugal, as pessoas têm comportamentos muito diferentes nos centros comerciais e na rua. É quase uma mudança de chip”, acrescenta Gonçalo Salgado. “O mindset da pessoa no centro comercial é primeiro para a compra”, concretiza Fernando Amorim. “Ir ao SushiCorner no shopping é uma decisão mais de impacto. Na rua, a pessoa é mais seletiva, procura uma experiência diferente”.



Este ano, o objetivo é expandir, em ambos os formatos, dependendo das oportunidades que forem surgindo. Certa é a ambição de a marca se afirmar como referência nacional no sushi de conveniência e a abertura, ainda no primeiro quadrimestre, de um espaço num centro comercial na Margem Sul do Tejo. Em avaliação está uma segunda alternativa numa rua da capital, “eventualmente” ainda no primeiro quadrimestre, e o salto para fora da Grande Lisboa. Há, mesmo, já alguns espaços identificados na zona do Porto e negociações a decorrer. Além do SushiCorner, também o Este Oeste e, num segundo momento, o SOI estão identificados como prioritários para “atacar o mercado do Porto”. Fator crítico para a entrada numa nova geografia é ter um “parceiro local, que faça a gestão operacional do negócio”.



## AMBIÇÃO

Globalmente, a ambição para 2020 é “crescer de forma clara” e, “mais do que isso”, “ganhar rentabilidade, porque”, diz Gonçalo Salgado, “apesar de 2018 e 2019 terem sido anos bons do ponto de vista de crescimento de vendas” (em 2019 cresceu 11,5% em faturação, para mais de dez milhões de euros), “foram anos de destruição de valor”. O motivo? São três. O primeiro é a componente laboral: os custos com pessoal têm um “impacto muito significativo” nas contas e “aumentaram significativamente”, pela via da rotatividade e pela via do pleno emprego no setor do turismo. “Por outro lado, a componente do delivery, ganhando um peso tão predominante, com comissões tão elevadas, também tem um impacto na deterioração da margem”, observa. O terceiro fator prende-se com o facto de ser “hoje muito mais caro captar clientes para uma refeição do que há três ou quatro anos, porque o mercado teve um boom tão grande de novos operadores e conceitos que os clientes querem estar sempre a experimentar novidades. As pessoas vão de novidade em novidade e elas continuam a surgir”.

Com o Porto na mira, Gonçalo Salgado revela que, se os planos se concretizarem, serão três ou quatro aberturas a norte, mais uma ou duas em Lisboa. Uma meta ambiciosa, admite, em que a análise dos planos de negócio está a ser ainda mais criteriosa, porque, acredita, a economia portuguesa vai ter um ciclo de abrandamento ou retração, entre este ano e os próximos dois. Em ponderação está também a entrada num negócio adjacente à restauração, “mas complementar, criando um conjunto que valha mais do que a soma das partes”. Ainda que não especifique qual o negócio, exemplifica com a produção de ostras ou uma empresa de delivery, opções já ponderadas pelo grupo há alguns anos e que não foram perseguidas.

## EAT... MEAT

Numa altura em que as opções alimentares da família do vegetarianismo parecem captar cada vez mais adeptos, abrir um Talho da Esquina será ousado ou arriscado? Esta é uma questão que não preocupa Vítor Sobral, que lhe responde com ironia e provocação: “A alimentação é como o sexo, é uma opção individual”. Mas, focando-se no essencial da questão, afirma que o problema não está na carne: “A preocupação deve ser a origem do que comemos. Come-se demasiada carne ruim”.

E a questão do ambiente? Também tem resposta: “A carne de qualidade é criada em pasto intensivo, pelo que precisa de erva, que produz oxigénio”. Entrando neste talho lisboeta, situado numa esquina — claro! — fronteiriça à Assembleia da República, em São Bento, Vítor Sobral diz que, ali, todos os produtos têm a ver com Portugal e com a forma como os portugueses comem carne. Há sempre influência da cozinha tradicional, mas também da lusofonia, sobretudo do Brasil.

Desde setembro o que o chef se propõe é servir as melhores carnes portuguesas — de vaca, maturada e não maturada —, mas também de cordeiro e porco. Mas não se pense que este talho vive só de carne: é que os vegetais grelhados prometem ser mais do que simples acompanhamento, reclamam uma atenção especial, até como opção para vegetarianos

Logo à entrada se percebe que ali reina a carne. O que se confirma quando as peças começam a desfilar à nossa frente, num exercício que mostra os melhores cortes de onde vão sair as iguarias que constam do menu.

Algumas menos óbvias: é o caso do “Tutano bovino no forno, com limão, tomate, pinhões, alecrim e salsa” ou do “Focinho de porco grelhado, creme de coentros, cebola avinagrada e azeite de trufa”. “Moelas grelhadas, pimentão da horta e piri piri” e “Entremeada de porco grelhado, creme de alho e vinagrete de tomate assado”, “Tártaro bovino, avelãs torradas e vinagrete de cacau”, “Barriga de novilho, bico de pato, farinha e laranja” e “Asas de galo grelhadas, limão, gengibre e mel” pontuam também na carta.

Tudo isto num espaço onde a preocupação foi o minimalismo, quebrado visualmente por uma peça do artista Bordallo II, em que se pode ler “We are what we eat”. Meat...



## MINI, MAS...

As carteiras mini são a grande tendência para a primavera-verão, segundo a Longchamp, que as propõe já para o Dia dos Namorados. Assim, todos os modelos da marca possuem uma versão menor, com uma “estética minimalista e elegante”, em cores versáteis. “Pequenas em tamanho, mas cheias de amor”.



## A LUZ DE CHAKALL

É preciso ser benfiquista para ir ao Luz by Chakall? Talvez seja um bom pretexto, mas não é preciso. A nova proposta do chef argentino tem vista para as bancadas, num jogo entre sabores do mundo, ou melhor, sabores de três países que têm em comum a paixão pelo futebol. Além de Portugal, que chef escolheu para viver há duas décadas, a Argentina, de onde é natural, e Itália, de onde vem o pizzaiolo que há dois anos o acompanha nas aventuras gastronómicas em Lisboa, Roberto Mezzapelle.

São três países que partilham ainda a paixão pela gastronomia e que praticam a arte de estar à mesa. E que estão presentes logo a abrir as hostilidades gastronómicas: provoleta, isto é, queijo provolone, azeite e orégãos, servido quente para mergulhar uma fatia de pão bem tostado; “De Mirandela com amor”, nada mais do que bolinhas de alheira, servidas com mostarda e pão panko; e empanadas argentinas. Na pizzeria há receitas várias, que podem servir como refeição principal ou como entrada para degustar as carnes argentinas: picanha; chuleton, com uma maturação de 30 dias; e chuletitas de borrego de leite. Acompanhadas, por exemplo, com mandioquinha frita ou batatas provençal. Não faltam sobremesas, claro: mini churros com doce de leite, mousse de chocolate com vinho do Porto, e panna cotta de erva limão.

Toda a ementa está construída à volta do léxico futebolístico. Vejamos: o couvert é o Aquecimento, as entradas são o Kick Off, a carne está Dentro das 4 Linhas, o menu infantil é para Iniciados, os snacks servem-se no Intervalo, para as sobremesas vai-se a Prolongamento.

Tudo para provar num espaço despojado, decorativamente falando. Porque o objetivo foi manter o ar industrial do estádio, de modo a haver continuidade entre os vários conceitos pensados para o Luz by Chakall: um restaurante com 120 lugares sentados, um sports bar, uma garrafeira e um espaço para eventos. O almoço é das 12 às 15 e o jantar, às quintas, sextas e sábados, das 19 às 23. Ao domingo fecha. E, em dias de jogo, o melhor é espreitar as redes sociais ou telefonar antes, para saber se está aberto.

## UM AMOR DE JOIA

A Swarovski assinala o Dia dos Namorados reinventando os símbolos tradicionais do amor aplicados em modelos contemporâneos, sendo que todas as peças possuem um toque cintilante. As coleções Infinity e Lifelong Heart apresentam esses símbolos em tons polidos e adornos entrelaçados em pavé dos cristais característicos da marca.



## SANTA RESERVA

Os vinhos Santa Vitória, pertencentes ao grupo hoteleiro Vila Galé, têm uma nova edição Grande Reserva. O tinto é de 2016, feito a partir das castas Touriga Nacional, Caribernet Sauvignon e Syrah, com estágio de 13 meses em barricas novas de carvalho francês e um ano em garrafa. Apresenta-se com uma cor rubi de forte concentração, aroma frutado com notas de casca de laranja, chocolate preto e especiarias, mais encorpado na boca. É aconselhado para carnes vermelhas, caça e queijos de massa mole.



# Biodiversidade somos nós



## Estamos todos ligados

Somos parte da incrível teia da vida a que chamamos Biodiversidade.

Milhares de espécies de plantas e animais estão a desaparecer rapidamente, colocando o Planeta em risco. Juntos podemos impedi-lo. Através de ações diárias, podemos fazer do mundo um lugar melhor.

O que vai fazer hoje? Somos todos Biodiversidade.



PELA PROTEÇÃO DA VIDA ANIMAL

Assine a BRIEFING e entre no mundo dos negócios do marketing.

A cada mês, fique a conhecer as marcas, os protagonistas, os acontecimentos, as novidades e as tendências de um dos setores mais dinâmicos da economia nacional.

O melhor do marketing fica mais perto de si, com a BRIEFING!

## TODA A INFORMAÇÃO POR APENAS 40€

- SIM, desejo assinar a BRIEFING com o custo total de 40€ (12 edições).**

NOME \_\_\_\_\_

MORADA \_\_\_\_\_

CÓDIGO POSTAL \_\_\_\_\_

TELEFONE \_\_\_\_\_

TELEMÓVEL \_\_\_\_\_

E-MAIL \_\_\_\_\_

N. CONTRIBUINTE \_\_\_\_\_

### FORMAS DE PAGAMENTO

- Transferência bancária para o IBAN PT50 0010 0000 3755 8220 0010 7. Envio do comprovativo para o fax 210 435 935 ou através do email [assinaturas@briefing.pt](mailto:assinaturas@briefing.pt)

- Cheque à ordem de Newsengage – Media, Conteúdos e Comunidades, SA, Av. Infante D. Henrique, nº 333 H, 37, 1800-282 Lisboa

ASSINATURA

Os dados recolhidos são processados automaticamente pela Newsengage – Media, Conteúdos e Comunidades, SA e destinam-se à gestão do seu pedido e à apresentação de futuras propostas. O seu fornecimento é facultativo, sendo-lhe garantido o acesso à respetiva ratificação. Caso não pretenda receber propostas comerciais de outras entidades, assinala aqui

## O PODER DAS ABELHAS

Foi há dez anos que a Guerlain criou a gama de cuidados da pele Abeille Royale. Em 2020, reinventa o creme de olhos, prometendo maior eficácia no rejuvenescimento. Como? Graças a um conjunto de princípios ativos que incluem mel da Ilha de Ouessant, da Córsega e da Bova Zelândia, além de uma geleia real exclusiva da marca, e que atuam sobre as micro lesões da pele, combatendo os danos causados pelo envelhecimento, nomeadamente a perda de firmeza e de elasticidade.



## MAIS SUV

A Mercedes-Benz completou a sua gama de modelos compactos com o novo GLA. Caracterizado por proporções robustas, apresenta um design exterior com menores arestas e superfícies acentuadas, visando transmitir modernidade. O interior é mais espaçoso do que a versão anterior, sobretudo no espaço para pernas do banco traseiro e na bagageira. Vem equipado com sistema de informação e de entretenimento de operação intuitiva.



## GÉNERO MASCULINO

Um toque clássico e elegante. É assim que a Lorus, marca do grupo Seiko Watch Corporation, define a sua mais recente coleção de relógios para homem. É composta por três modelos, que têm em comum o design minimalista, mas que contrastam entre si. O dourado apresenta mostrador preto e ponteiros sóbrios; o prateado tem fundo branco e ponteiros em azul marinho; e um segundo prateado é mais arrojado, com o fundo preto e os ponteiros em azul turquesa.

# Um evento corporate com “touch”

No NewsMuseum, os eventos da sua organização são modernos e originais devido às nossas plataformas avançadas de entretenimento inteligente e interativo – onde (quase) tudo é *touch*. Uma experiência em VR, outra num ecrã tátil de 67 m2. Uma projeção em 360°, a gravação de “vivos” em TV e Rádio. Lançamentos de produtos e serviços, encontros de *team building*, reuniões ativas podem ser transformados numa moderna aventura mediática produzida pela nossa equipa.

**Visite na Vila de Sintra o mais moderno e interativo centro europeu dedicado ao Jornalismo, aos Media e à Comunicação. E desafie-nos com a sua ideia para um evento corporate com um *touch* especial.**

[www.newsmuseum.pt](http://www.newsmuseum.pt)

[info@newsmuseum.pt](mailto:info@newsmuseum.pt)  
T. +351 201 126 600



**NEWS  
MUSEUM**  
@LISBOA\_SINTRA

# EVENTOS BENFICA

## LEVE O SEU EVENTO PARA OUTRO CAMPEONATO

Quer um evento cheio de emoções fortes? O Sport Lisboa e Benfica tem diversas propostas que prometem tornar uma simples reunião de negócios, um congresso ou uma celebração de uma data especial, num evento memorável.

[slbenfica.pt/eventos](http://slbenfica.pt/eventos)  
[benficaeventos@slbenfica.pt](mailto:benficaeventos@slbenfica.pt)  
707 200 100  
(todos os dias das 9h às 20h)



OS CAMPEÕES  
de instruções abençoadas  
DO DO SPEAKER, LEVANTA A TUA CARTOLINA COM O N.º 1 VIRADO PARA  
DO HINO, VIRA A CARTOLINA COM O N.º 2 VIRADO PARA TI  
mento e fundamental para o sucesso da coreografia  
teu apoio